

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ

Životaschopnost a možnosti rozvoje malé firmy
Viability and Development Possibilities of a Small Enterprise

Student: Bc. Lenka Tuizalová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

1 Úvod	1
2 Metodika řešení problému diplomové práce	3
2.1 Postup řešení	3
2.2 Problémy malých a středních podniků	5
2.3 Procesní řízení a jeho význam	6
2.4 Jakost	7
2.5 Koncepce TQM	8
2.6 Charakteristika hlavní metody použité pro řešení diplomové práce	9
2.7 Pilíře Modelu EFQM	12
2.8 Sebehodnocení	17
2.9 Metody sebehodnocení	18
2.10 Metody zabývající se životaschopností a rozvojem podniku	23
2.11 Porovnání vybrané metody s jinými metodami	25
2.12 Zdůvodnění výběru metody	26
3 Analýza životaschopnosti a rozvoje malého podniku	28
3.1 Znaky malého a středního podniku	28
3.2 Význam malých a středních podniků	30
3.3 Současné vývojové trendy rozvoje	30
3.4 Popis podniku	35
3.5 Vymezení trhu	36
3.6 Kdo jsou zákazníci podniku	37
3.7 Potenciál podniku	39
3.8 Vnitřní faktory ovlivňující její rozvoj	40
3.9 Vnější faktory ovlivňující její rozvoj	42
3.10 Zdůvodnění výběru metody	44
3.11 Sebehodnocení pomocí metody Maticového diagramu	45
3.12 Shrnutí dosažených výsledků	48

4 Návrhy pro nejbližší období	54
4.1 Pokračování stávajícím způsobem.....	55
4.2 Zhoršení vnitřních podmínek	57
4.3 Zlepšení vnitřních podmínek	58
4.3.2 Doporučení pro zlepšení	59
4.4 Shrnutí navržených doporučení.....	65
5 Vyhodnocení poznatků z aplikace použité metody	68
5.1 Vhodnost metody	68
5.2 Osobní poznatky z použité metody	69
Závěr	70
Seznam použité literatury	72
Seznam zkratk	
Přílohy	

1 Úvod

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí každé ekonomiky, protože tvoří drtivou většinu ve struktuře všech podniků. Malé a střední firmy jsou rovněž důležité z hlediska vytváření a poskytování pracovních míst, stabilizují společnost, podílejí se nedílnou měrou na dovozu i vývozu a nezanedbatelný je také jejich podíl na hrubém domácím produktu. Malý podnikatel je však mnohem zranitelnější než velká společnost, zvláště ta se zahraniční účastí.

Každý podnik v průběhu své existence prochází určitým vývojem. Je založen, rozvíjí se, roste, ale rovněž se potýká s problémy či řeší krizové situace. Pokud se firmě daří zvládat rozvoj a vyrovnávat se s měnícím vnějším prostředím, prosperuje. V opačném případě stagnuje či dochází k jejímu zániku. Rozvoj firmy může být pro podnikatele cílem i výzvou, může k němu dojít i vlivem příznivých vnějších okolností, nezvratně však mění charakter podniku a pomáhá mu stávat se konkurenceschopnější.

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku malých a středních podniků, konkrétně se zabývá jejich životaschopností a možnostmi rozvoje v dnešních krizových podmínkách.

Cílem diplomové práce je posoudit životaschopnost konkrétní firmy a její možnosti rozvoje podle metody EFQM. Na základě této metody pak zjistit, kde jsou slabá místa v podniku a ty se pokusit ošetřit pomocí vlastních doporučení.

Diplomová práce je věnována problémům, s kterými se potýkají malé a střední podniky. První část je věnována metodice řešení problému diplomové práce. Tato část stručně charakterizuje hlavní metodu, která je v práci použita, a tou je Model Excellence EFQM. Jsou zde vysvětleny principy použité metody, její pilíře i přínosy plynoucí z jejího zavedení. Aby mohla být metoda správně pochopena, jsou zde vysvětleny také pojmy, které s ní bezprostředně souvisí, jako je jakost nebo koncepce TQM. Tato část se rovněž zaměřuje na osvětlení pojmu procesní řízení, které k této metodě neodmyslitelně patří.

Po teoretické části následuje aplikační část, ve které se diplomová práce věnuje podrobnému popisu firmy, vymezení trhu, na kterém působí i důkladnému poznání jejich zákazníků. Provedením sebehodnocení pomocí maticového diagramu, se pak snaží analyzovat procesy uplatňované v diagnostikované firmě. Dosažené výsledky pro názornost porovnává s výsledky dosaženými žadateli o Evropskou cenu za jakost. Tato porovnání jsou obsahem příloh.

Diplomová práce pokračuje zhodnocením dosažených výsledků, na které navazuje kapitola návrhů pro nejbližší období. V této kapitole jsou nastíněny tři úhly pohledu, od zhoršení podmínek, přes stagnaci vývoje, až ke zlepšení situace ve firmě a doporučením, které by se pro úspěšný rozvoj společnosti měly aplikovat.

V diplomové práci byla snaha o použití metody EFQM, která je komplexní, ale náročnou metodou napomáhající v rozvoji malých podniků. Na závěr jsem si dovolila posoudit vhodnost této metody právě pro malé firmy, vyjmenovat oblasti, ve kterých by jim metoda mohla pomoci a naopak, v čem tato metoda není pro malé podniky vhodná.

2 Metodika řešení problému diplomové práce

První část této diplomové práce je věnována metodice a bližšímu seznámení se s pojmy, jako je životaschopnost podniku, systémové měření nebo jakost. Představíme si metodu EFQM, její pilíře a principy. Podíváme se zde na problémy, které sužují malé a střední firmy, jak v období krize tak všeobecně.

2.1 Postup řešení

Diplomová práce je zaměřena na oblast životaschopnosti podniku¹ a na to, zda by v jeho dalším rozvoji nepomohly postupy, které se používají v managementu jakosti. Je zde snaha o aplikaci modelu Evropské nadace pro řízení kvality EFQM na malou organizaci, jejímž cílem je zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy s důrazným zaměřením na zákazníky. Diplomová práce se soustředí na rozvoj, dosažení a udržení vysoké úrovně spokojenosti interních i externích zákazníků s prací analyzovaného podniku a na zlepšení povědomí a vnímání firmy společností.

V diplomové práci jsou využity vědomosti nabyté vysokoškolským studiem, zkušenosti z praxe a rovněž jsou zde použity teoretické poznatky z dostupné České i zahraniční odborné literatury. Podrobný přehled literatury je uveden na konci této práce, v seznamu literatury.

Postup řešení diplomové práce vychází ze současné ekonomické praxe. V této práci je provedena stručná charakteristika a představení Modelu Excellence EFQM. Použitá data a informace byly získány vedením interview se všemi zainteresovanými osobami. Tyto rozhovory měly podobu individuálních, ale i skupinových diskusí se zaměstnanci. Data byla získávána rovněž pozorováním toho, jak zaměstnanci pracují, jak se chovají a jak diskutují o problémech se svými kolegy. Ke shromáždění dat přispěla i analýza záznamů nejrůznějšího druhu, což je významné hlavně při posuzování kritérií orientovaných na výsledky dosahované hodnoceným podnikem. Bylo provedeno sebehodnocení, pomocí metody maticového

¹ V této diplomové práci bude používáno zaměnitelně k pojmu podnik, jako k objektu zkoumání, obecnějšího pojmu firma, který se v mikroekonomickém pojetí vztahuje ke každému podnikatelskému subjektu, nebo pojmu společnost či organizace.

diagramu, která je považována za jeden z jednodušších nástrojů sebehodnocení. Výsledky, které byly pomocí diagramu získány, jsou následně porovnány s výsledky žadatelů Evropské ceny za jakost.

Tabulka 2.1: Postup řešení

Fáze	Charakteristika fáze	Odkaz na kapitoly
1. fáze	Seznámení se se stavem podniku a s faktory, které ho ovlivňují.	Dílčí kapitoly 3.4 – 3.9
2. fáze	Seznámení se s hlavní metodou tohoto věcného řešení a snaha o využití v podmínkách malého výrobního podniku.	Dílčí kapitoly 2.6 – 2.9 a 2.11, 2.12
3. fáze	Sbírání dat a informací pro podmínky této práce.	Dílčí kapitoly 2.2, 2.10 a 3.3
4. fáze	Vyhodnocení a získání výsledků a identifikace životaschopných oblastí v analyzovaném podniku.	Dílčí kapitoly 3.11 a 3.12
5. fáze	Reakce na problémové segmenty v daném podniku a návrhy, které by vedly ke zlepšení situace v existujících podmínkách.	Celá kapitola 4
6. fáze	Zpětný pohled na přednosti a úskalí související z aplikací hlavní metody.	Celá kapitola 5

Zdroj: vlastní zpracování

Sesbíraná data byla analyzována a na základě této analýzy byly přijaty návrhy a doporučení pro další rozvoj organizace pomocí Modelu Excelence, který představuje soubor doporučení, jejichž aplikací by měl podnik ovlivnit svůj styl řízení. Výsledkem by měla být zlepšení, která se projeví jak v ekonomických parametrech,

tak ve vztazích se zákazníky, zaměstnanci a společnostmi. Přehledně je tento postup zpracován v Tab. 2.1.

2.2 Problémy malých a středních podniků

Malé a střední podniky se potýkají s celou řadou problémů, které musí řešit, aby byly schopny přežít a mohly být konkurenceschopné. V dnešním období hospodářské krize se tyto problémy ještě prohloubily. Jde zejména o problémy týkající se nedostatku zakázek a druhotné platební neschopnosti. Avšak jsou zde překážky, které pro MSP vyvstávají i v období relativní hospodářské stability, jsou velmi závažné a firmy se s nimi musí každodenně potýkat a řešit je.

Následuje výčet hlavních problémů MSP, který byl získán pomocí dotazování vlastníků a majitelů malých firem a také pomocí denního tisku a serveru SME Union Czech Republik (2009):

- rostoucí byrokracie státních úřadů;
- vysoké nájemné za prostory k podnikání;
- neexistence kontroly ve státní správě;
- zadržování přeplatků daně z přidané hodnoty ze strany finančních úřadů;
- špatný přístup k financování podnikatelských záměrů (úvěrová krize);
- závislost na bankovním sektoru;
- vysoké daňové zatížení;
- stále se měnící legislativa (např. změny i v průběhu daňového období);
- vysoké náklady na pracovníky kvůli sociálnímu a zdravotnímu pojištění;
- demotivační přístup státu pro získávání nových pracovníků (zejména v regionech s vysokou nezaměstnaností, kde díky vysoké podpoře v nezaměstnanosti není téměř možné při vytvoření nových pracovních míst získat nové pracovníky);
- slabá kupní síla obyvatelstva (zboží na půjčku);
- likvidační cenová politika velkých firem;
- rozdílný přístup státu k velkým a malým podnikům (velmi slabá existence státní podpory malých a středních firem);
- nemožnost malého podniku získat státní zakázku;

- celkově špatná ekonomická situace v zemi;
- špatná vymahatelnost pohledávek.

Aby byly společnosti schopny těmto vnějším problémům čelit, musí být velmi silné uvnitř. Musí mít jasnou vizi a strategii, pevnou organizační strukturu a pevné základy, na kterých mohou dále stavět, rozvíjet se a budovat svou pozici na trhu. Toto snažení mohou MSP značně ulehčit systematictější přístupy, jako je procesní řízení, které si podrobněji popíšeme v nadcházející kapitole. Jedním z mnoha takových přístupů je právě metoda EFQM, která bude využita k řešení problému této diplomové práce.

2.3 Procesní řízení a jeho význam

V současném období se řada podniků musí vyrovnat s rychle se měnícími ekonomickými a obchodními podmínkami na trhu a jejich další vývoj tím může být ohrožen. Procesní řízení napomáhá k tomu, aby podnik byl schopen tyto změny zvládnout, a ukazuje možné nastartování dalšího pozitivního rozvoje organizace. Protože efektivnějších výsledků se dosahuje právě tím, když jsou činnosti a zdroje řízeny jako proces.

Proces je chápán, podle Evropské nadace pro management kvality (2003), jako posloupnost činností, které přidávají hodnotu, a to produkováním požadovaných výstupů z různých vstupů. Procesním řízením pak rozumíme aplikaci metod zajišťujících systematické a neustálé sledování a zdokonalování procesů uvnitř organizace s cílem zlepšení celkové efektivnosti dané organizace.

Organizace, které u sebe začaly efektivně uplatňovat zásady procesního řízení, viděly pozitivní dopad na konečné hospodářské výsledky. Pětiletá studie prováděná u více než 600 vítězů ceny za jakost ukázala, že zaznamenali výrazná zlepšení hodnoty svých kmenových akcí, podstatně lepších výnosů z provozní činnosti, vyšších obrátů i tržeb, nárůst zaměstnanosti a celkový růst aktiv.

Každá organizace je samozřejmě odlišná a svým způsobem jedinečná. Model Excelence, jako nepředpisující rámec založený na předpisujícím souboru základních

konceptů, je použitelný u všech typů organizací. Tyto koncepty jsou vcelku uznávány jako podstatné složky jakékoli správné praxe společnosti. Excellence, znamená řízení organizace pomocí souboru vzájemně závislých a propojených procesů, systémů a faktů.

2.4 Jakost

Pro praktický život a řízení společnosti byla vypracována definice pojmu jakost, která je nejenom univerzální, ale i mimořádně důležitá. Uvádí ji norma ČSN ISO 8402 a říká, že jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. Touto normou je entita vymezena jako všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu atd.

Jak píše Nenadál (2002), v posledních desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak výrazně, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“. Pokud chtějí naše podniky v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měly by problematice managementu jakosti věnovat zvýšenou pozornost.

EFQM ve spolupráci s Evropskou komisí realizovala v 90tých letech minulého století výzkumný projekt zabývající se hledáním evropské cesty k výjimečnosti. Jeho součástí se stalo vypracování případových studií z 35 evropských firem zaměřených na management jakosti. Analýzy těchto studií jednoznačně prokázaly, že účinný management jakosti vede:

- k progresivnímu růstu ekonomických výsledků;
- ke zvýšenému zájmu o požadavky zákazníků;
- k vedení lidí a rozvoji podnikové kultury;
- k osobnímu rozvoji zaměstnanců.

2.5 Koncepce TQM

Je třeba si také říct něco málo ke koncepci TQM, neboť tato koncepce² je realizována pomocí různých modelů a v Evropě je to právě model EFQM. Koncepci blíže popisuje Blecharz (2007) ve svých skriptech. Zde si uvedeme jen její stručný vývoj.

Myšlenka použít systémového přístupu při řízení jakosti se poprvé objevila kolem roku 1960 v USA a byla nazvána jako Total Quality Control (TQC). Do té doby byl management jakosti zabezpečován postupně prostřednictvím operátora, mistra, technické kontroly a statistických metod, které byly založeny výhradně na myšlence technické kontroly. Na začátku šedesátých let minulého století se přístup TQC začal pod vedením amerických odborníků uplatňovat v Japonsku. Japonci rozvinuli původní přístup o mnohé další prvky a nazvali jej Company Wide Quality Control (CWQC), tedy celopodnikové řízení jakosti.

Kolem roku 1980, hlavně díky prokazatelným úspěchům japonských firem v oblasti kvality, došlo k přehodnocení přístupu k managementu jakosti i v USA. Za přispění japonských odborníků byla vytyčena nová filosofie managementu jakosti a byla pojmenována jako Total Quality Management (TQM) – komplexní řízení jakosti. Aby se hlavní myšlenky TQM šířily rychleji, byly koncem osmdesátých let vypracovány standardy, které obsahovaly některé základní zásady TQM. Tyto standardy byly označeny jako mezinárodní normy ISO řady 9000.

Na konci osmdesátých let si význam systémového přístupu při řízení jakosti začaly uvědomovat i evropské firmy a vznikl tak Model Excellence EFQM jako odpověď na zaostávání Evropy za japonskou a americkou konkurencí.

² Koncepce TQM (Total Quality Management) není nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, zahrnujícím vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Základními principy TQM jsou orientace na procesy, neustálé zlepšování a inovace, měřitelnost výsledků, odpovědnost vůči okolí.

2.6 Charakteristika hlavní metody použité pro řešení diplomové práce

Hlavní metodou pro řešení této diplomové práce je Model Excellence EFQM³, proto zde bude tato metoda popsána podrobněji a budou vysvětleny její základní principy a charakteristika.

Pod pojmem Excellence⁴ rozumíme vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahování výsledků, vycházející ze základních principů. Tyto principy zahrnují například orientaci na výsledky, zaměření na zákazníka, management prostřednictvím procesů a faktů, zapojení lidí nebo zlepšování a inovace.

Potřeba pro zavedení Modelu Excellence

Model Excellence EFQM je jedním z nástrojů měření a tedy efektivního řízení podniku, jak se zmiňuje Nenadál (2008), dále je to nástroj určený ke komplexnímu posuzování organizace a jejího celkového výkonu. Proto, aby byly organizace úspěšné, bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrálост, potřebují si vytvořit vhodnou strukturu managementu. V příručce EFQM vydané Evropskou nadací pro management je Model Excellence EFQM popisován jako praktický nástroj, který mohou organizace používat různými způsoby.

Například jako nástroj sebehodnocení, kterým podniky zjišťují, kde jsou na cestě k Excelenci. Nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně je podněcuje k řešení. Nebo jako základ pro společný slovník a způsob myšlení o organizaci a její struktuře, který se používá shodně ve všech funkcích a útvech. Dále jako rámec pro rozmisťování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer. Či jako strukturu pro systém managementu organizace, viz Nenadál (2004).

³ Model Excellence EFQM patří mezi tzv. „holistické metody“, což v tomto případě znamená, že model pokrývá všechny aspekty života podniků či organizací.

⁴ Pojem „Excellence“, je u nás někdy překládán jako „podnikatelská úspěšnost“, což nelze považovat za šťastné, protože EFQM Model Excellence má v sobě zakódován i silný etický rozměr.

Principy Excellence podle EFQM Modelu Excellence

Základní principy, kterými se tato metoda řídí, shrnuje Nenadál (2004) a jsou následující:

1. Orientace na výsledky
2. Zaměření na zákazníka
3. Vůdcovství a stálost účelu
4. Management prostřednictvím procesů a faktů
5. Rozvoj a zapojení lidí
6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování
7. Rozvoj partnerství
8. Sociální odpovědnost

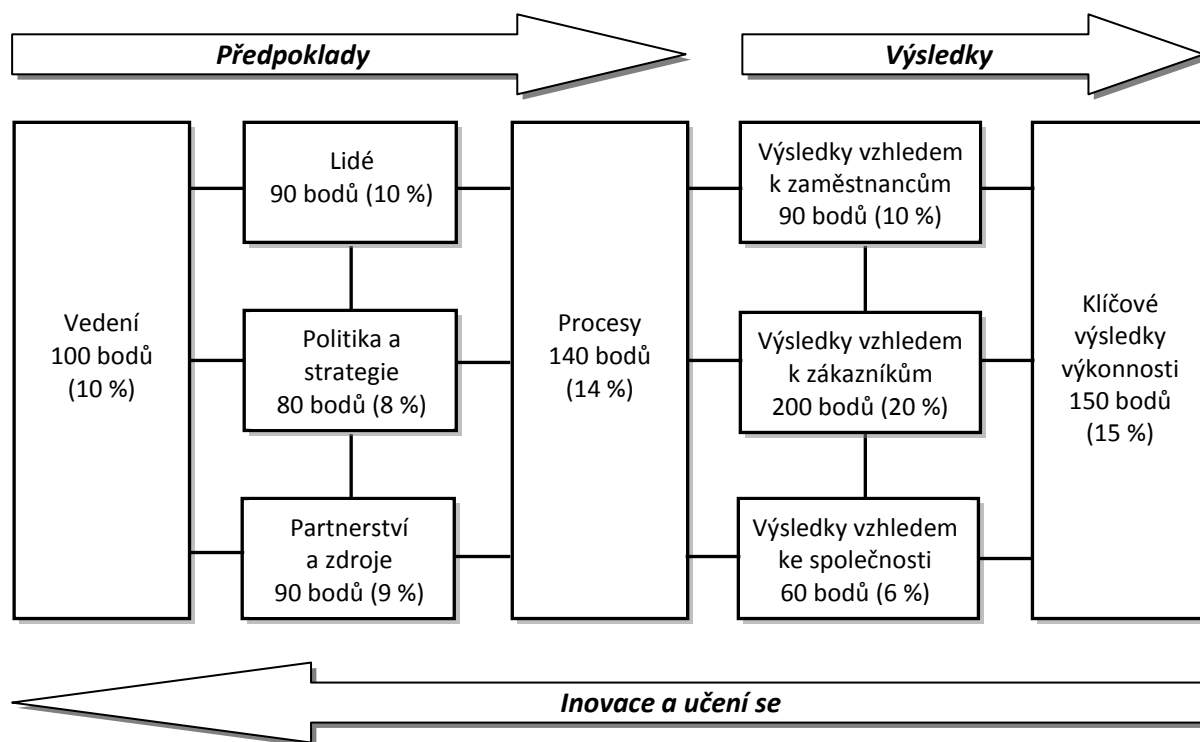
Charakteristika a popis EFQM Modelu Excellence

Dříve než se budeme zabývat podrobnějším popisem jednotlivých kritérií modelu, bude užitečné popsat si některé ze základních charakteristik tohoto modelu, tak jak je uvádí Nenadál (2004) v jedné ze svých publikací.

- a) Oficiální název modelu je: The EFQM Excellence Model. A je rovněž registrovanou značkou.
- b) Model má 9 hlavních kritérií (viz Obr. 2.1) a 32 dílčích kritérií, jež budou popsány níže. Procenta, respektive body, určují váhu hlavních kritérií.
- c) Nový model zachovává všechny požadavky starších verzí modelu a kromě toho zavádí i některé nové požadavky.
- d) K účelům posuzování žadatelů o Evropskou cenu za jakost slouží inovovaný model od r. 2000, k účelům sebehodnocení a inspirace byl však zájemcům poskytnut k dispozici okamžitě.
- e) Model je pravidelně každé dva roky přezkoumáván z hlediska jeho komplexnosti a vhodnosti a poté aktualizován.
- f) Ke kvantitativnímu vyhodnocení naplňování požadavků nového modelu slouží zcela nový logický rámec známý jako RADAR.

- g) EFQM Model Excellence má obecné vlastnosti a je se svými obměnami aplikovatelný ve všech druzích organizací bez ohledu na jejich velikost, strukturu a charakter nabízených produktů.
- h) EFQM Model Excellence se stal již v řadě zemí, včetně České republiky podkladem pro oceňování organizací národními cenami za jakost.

Obrázek 2.1: EFQM Modelu Excellence



Zdroj: Česká společnost pro jakost (2003)

V příručce Evropské nadace pro management kvality (2004) je Model Excellence EFQM popisován jako dobrovolný systém stojící na devíti základních pilířích, který je uváděn graficky. Pět z těchto pilířů jsou „Předpoklady“ a čtyři jsou „Výsledky“. „Předpoklady“ pokrývají to, co organizace dělá. „Výsledky“ pak pokrývají to, čeho podnik dosahuje. „Výsledky“ jsou způsobeny „Předpoklady“ a „Předpoklady“ jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z kategorie „Výsledky“. Šipky zdůrazňující dynamický charakter Modelu znázorňují inovace a učení se, které napomáhají zlepšovat předpoklady, které naopak vedou ke zlepšeným výsledkům.

Model vychází z předpokladu, že excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení, které formuluje politiku a strategii, jež jsou naplňovány prostřednictvím pracovníků, partnerů, zdrojů a také procesů. Tento Model připouští, že existuje mnoho přístupů k dosahování trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti.

Obsah a struktura Modelu

Výše zobrazených devět pilířů Modelu (viz Obr. 2.1) představuje kritéria, podle nichž se hodnotí pokrok organizace směrem k excelenci. Každé z těchto devíti kritérií má definici, která vysvětluje široký význam příslušného kritéria. Aby se už tak široký význam mohl dále rozšířit, je každé kritérium doplněno řadou dílčích kritérií a tato dílčí kritéria vyvolávají řadu otázek, které by se měly v průběhu hodnocení vzít v úvahu. Pod každým dílčím kritériem jsou uvedeny pomocné body. Použití těchto pomocných bodů není povinné, ani jejich seznam není vyčerpávající, nýbrž jsou určeny k dalšímu objasnění významu každého dílčího kritéria.

2.7 Pilíře Modelu EFQM

Všechny definice týkající se jednotlivých pilířů i dílčích kritérií jsou citovány z příručky Evropské nadace pro management kvality (2004).

1. Vedení

Definice: *„Excelentní vůdčí osobnosti rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace, požadované pro trvale udržitelný úspěch, a uskutečňují to prostřednictvím svých činů a vlastního chování. V průběhu období změn zachovávají stálost záměrů/cílů. Tyto vůdčí osobnosti, je-li to požadováno, jsou schopny změnit nasměrování organizace a inspirovat ostatní, aby je následovali.“* Evropská nadace pro management kvality (2004, str.13)

Dílčí kritéria:

- 1a. Vůdčí osobnosti rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury Excellence.
- 1b. Vůdčí osobnosti jsou osobně zainteresovány na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.
- 1c. Vůdčí osobnosti se vzájemně ovlivňují se zákazníky, s partnery a s představiteli společnosti.
- 1d. Vůdčí osobnosti spolu s pracovníky v organizaci posilují kulturu Excellence.
- 1e. Vůdčí osobnosti identifikují a prosazují organizační změny.

2. Politika a strategie

Definice: „*Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu trh a sektor, ve kterých působí. K naplnění této strategie jsou vypracovány a aplikovány politika, plány, cíle a procesy.*“ Evropská nadace pro management kvality (2004, str.15)

Dílčí kritéria:

- 2a. Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran.
- 2b. Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z průzkumu, z činností souvisejících s učením se a z externích souvisejících činností.
- 2c. Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- 2d. Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů.

3. Lidé

Definice: „*Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Prosazují čestnost a rovnost a zapojují a zmocňují své pracovníky. Pečují o ně, komunikují s nimi a odměňují a oceňují je takovým způsobem, který motivuje kolektiv pracovníků*

a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.“
Evropská nadace pro management kvality (2004, str.16)

Dílčí kritéria:

- 3a. Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.
- 3b. Znalosti pracovníků a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány.
- 3c. Pracovníci jsou angažováni a jsou jim dávány pravomoci (zmocňování).
- 3d. Pracovníci a organizace spolu vedou dialog.
- 3e. Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a pečují se o ně.

4. Partnerství a zdroje

Definice: „*Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Během plánování partnerství a zdrojů a při jejich řízení organizace vyvažují své současné a budoucí požadavky, požadavky společnosti a životního prostředí.*“ Evropská nadace pro management kvality (2004, str.17)

Dílčí kritéria:

- 4a. Externí partnerství jsou řízena.
- 4b. Finanční prostředky jsou řízeny.
- 4c. Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny.
- 4d. Technologie jsou řízeny.
- 4e. Informace a znalosti jsou řízeny.

5. Procesy

Definice: „*Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.*“ Evropská nadace pro management kvality (2004, str.19)

Dílčí kritéria:

- 5a. Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.

- 5b. Procesy jsou podle potřeby zlepšovány na základě využívání inovací, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.
- 5c. Produkty a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.
- 5d. Produkty a služby jsou vyráběny, dodávány (poskytovány) a je zajišťován jejich servis.
- 5e. Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány.

6. Zákazníci – výsledky

Definice: „*Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zákazníky.*“ Evropská nadace pro management kvality (2004, str.21)

6a. Měřítko vnímání.

Jsou to hodnocení od zákazníků a jejich vnímání organizace (získána např. z průzkumů u zákazníků, od tematických skupin, z hodnocení dodavatelů, z pochval či stížností).

6b. Ukazatele výkonnosti

Jsou to měřítko interní, která organizace používá pro sledování, chápání a zlepšování své výkonnosti a pro předvídání vnímání svých externích zákazníků.

7. Pracovníci – výsledky

Definice: „*Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své pracovníky.*“ Evropská nadace pro management kvality (2004, str.22)

7a. Měřítko vnímání.

Jsou to hodnocení od pracovníků a jejich vnímání organizace (získaná např. z průzkumů, od tematických skupin, z rozhovorů, ze strukturovaných hodnocení).

7b. Ukazatele výkonnosti.

Jsou to měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti svých pracovníků a pro předvídání jejich vnímání.

8. Společnost – výsledky

Definice: „*Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na společnost.*“ Evropská nadace pro management kvality (2004, str.23)

8a. Měřítka vnímání.

Jsou to měřítka vnímání organizace společností (získané např. z průzkumů, ze zpráv, z článků v tisku, z veřejných setkání od představitelů veřejnosti, od vládních orgánů).

8b. Ukazatele výkonnosti.

Jsou to měřítka interní, která organizace používá pro monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti organizace pro předvídání vnímání společností.

9. Klíčové výsledky výkonnosti

Definice: „*Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.*“ Evropská nadace pro management kvality (2004, str.24)

9a. Klíčové výstupy výkonnosti.

Tato měřítka jsou klíčovými výsledky definovanými a odsouhlasenými organizací v její politice a strategii.

9b. Klíčové ukazatele výkonnosti

Jsou to měřítka provozní, která organizace používá pro monitorování a chápání procesů a zlepšování svých případných klíčových výstupů výkonnosti.

2.8 Sebehodnocení

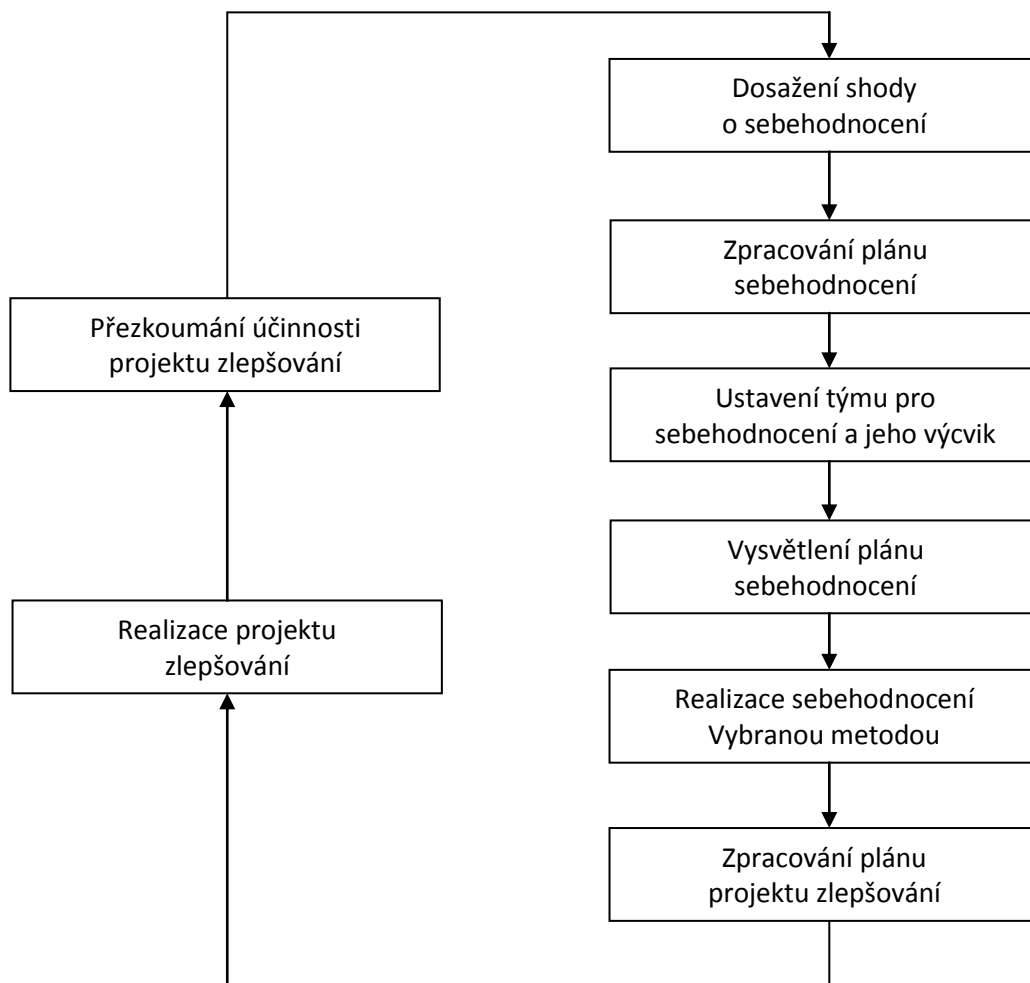
Než přistoupíme k jednotlivým metodám sebehodnocení, nejdříve si vysvětlíme, co tento pojem znamená a jaký je jeho význam. Proces sebehodnocení lze chápat jako katalyzátor, pohánějící proces podnikového zlepšování směrem ke konkurenceschopnosti a Excelenci.

Evropská nadace pro management jakosti (2003, str. 11) definuje sebehodnocení jako: *„Souhrnné, systematické a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků, prováděné organizací, porovnávané s Modelem Excellence EFQM. Proces sebehodnocení umožňuje organizaci, aby jasně rozpoznala své silné stránky a oblasti, v nichž se může uskutečňovat zlepšování, a vrcholí v plánovaných činnostech zlepšování, které jsou následně monitorovány z hlediska pokroku.“*

Nenadál (2004) k tomuto tématu uvádí, že sebehodnocení je hodnocením odvozeným od faktů a ne od pocitů jednotlivců. Je to zkoumání a vyhodnocování důkazů s následnou kvantifikací vyzrálosti systému managementu. Jako další z předností sebehodnocení uvádí vytváření prostředí pro společnou řeč zaměstnanců a rámec pro trvalé zlepšování procesů organizace. Sebehodnocení je mimořádně účinná forma učení se lidí v organizaci, neboť sami zaměstnanci jsou vedeni a motivováni k odhalení silných a slabých stránek v oblasti vykonávaných činností a dosahovaných výsledků. Hlavním cílem sebehodnocení je poznání silných stránek firmy a zejména pak příležitostí k dalšímu zlepšování.

I když existují poměrně značné rozdíly v přesnosti i náročnosti jednotlivých metod sebehodnocení, mají všechny společný základní algoritmus, viz Obr. 2.2.

Obrázek 2.2: Základní algoritmus sebehodnocení



Zdroj: Zpracováno dle Nenadála (2004)

2.9 Metody sebehodnocení

Charakterizujme si nyní stručně jednotlivé metody sebehodnocení. V současnosti je k dispozici několik odlišných přístupů k sebehodnocení, a to především zásluhou Evropské nadace pro management kvality. Jsou to, podle Nenadála (2004):

- metoda pomocí formulářů;
- metoda maticového diagramu;
- metoda workshopu;

- metoda pomocí dotazníků;
- metoda zapojení spolupracovníků;
- metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA);
- metoda podle ISO 9004:2000.

Jednotlivé přístupy se mezi sebou liší zvláště svou náročností na zdroje, dobou trvání, přesností a objektivitou výsledků. Proto si u každé metody uvedeme nejen její principy, ale také stručný výčet předností a omezení.

Metoda pomocí formulářů

Podle Nenadála (2004) není tato metoda tak pracná a nákladná jako metoda simulace Evropské ceny za jakost a přitom si zachovává poměrně vysokou objektivitu sebehodnocení. Jejím charakteristickým rysem je využití předem vytvořených formulářů. Každému z dílčích kritérií EFQM Modelu Excelence by měl být věnován jeden formulář.

Přednosti této metody:

- poskytuje vyčerpávající seznam silných stránek a oblastí pro zlepšování;
- dokumentuje přímé důkazy, z nichž hodnocení kritérií vychází;
- je vhodná i pro realizaci vůbec prvního sebehodnocení v jakékoliv organizaci.

Mezi její nevýhody lze zařadit:

- opakované vyplňování stejných formulářů může vyvolat dojem, že sebehodnocení je rutinní proces, a tak vyvstává nebezpečí stereotypů při posuzování.

Metoda maticového diagramu

Je patrně nejméně komplikovaná, uvádí k této metodě Nenadál (2004), zároveň ale i nejméně objektivní a přesná metoda sebehodnocení. Metoda využívá předem vytvořené matice, ve které se počet sloupců rovná devíti hlavním kritériím

EFQM Model Excellence a počet řádků závisí na rozhodnutí, kolik úrovní dosaženého stavu bude v matici definováno.

K přednostem této metody patří:

- nenáročnost na zdroje a několikanásobná rychlost v porovnání s metodou simulace EQA;
- snadné hodnocení pokroku, rychlé odhalení nedostatků a tím i oblastí možných zlepšení;
- podpora týmové práce a vzájemné komunikace.

K nevýhodám patří:

- nezahrnutí standardu EQA a nemožnost porovnání se žadateli o EQA,
- konečné hodnocení je jen velmi hrubým odhadem skutečné úrovně a vyzrálosti systému managementu.

Metoda workshopu

O této metodě Nenadál (2004) píše, že je jedinou metodou sebehodnocení, která vyžaduje aktivní roli a účast nejvyššího vedení. Nejvyšší vedení má v této metodě přímou odpovědnost nejenom za vyhodnocení stavu organizace, ale i za sběr a vyhodnocení dat.

Za hlavní výhody této metody lze považovat:

- diskuse nad silnými a slabými stránkami vytváří ve vedení společný názor na současný stav firmy;
- vzácnou příležitost pro vedení podniku stát se skutečným týmem.

Za hlavní nevýhody lze považovat:

- větší časovou náročnost než u metody maticového hodnocení a metody pomocí dotazníků;
- výbornou přípravu, včetně výcviku vedení k sebehodnocení;
- značné časové nasazení každého člena nejvyššího vedení, bez úbytku všech standardních pracovních příležitostí.

Metoda pomocí dotazníků

Je bez pochyb metodou, která má nejbližší k procesům interních auditů systému managementu jakosti. EFQM pro tento účel vytvořila speciální dotazník přisuzující každému z hlavních kritérií sadu hodnotících otázek, viz Nenadál (2004)

Mezi přednosti této metody patří:

- nízká náročnost s ohledem na uvolňování nutných zdrojů a rovněž pracnost této metody je atraktivní;
- snadná prezentace východisek sebehodnocení;
- nutnost provedení seznamovacího výcviku pouze interních posuzovatelů, ne externích.

Mezi nevýhody patří:

- nadměrné využívání dotazníků může vést ke snížení účinnosti této metody;
- náročnost pečlivého zvažování koho dotazníkem oslovit;
- nemožnost srovnání s hodnocením žadatelů o EQA.

Metoda zapojení spolupracovníků

Podle Nenadála (2004) se tato metoda řadí k těm zdrojově náročnějším a výhodně využívá některé prvky předchozích metod. Je typická skutečně širokým zapojením zaměstnanců organizace do všech fází sebehodnocení.

Mezi její výhody se řadí:

- nevypracovávání tak podrobné zprávy jako u metody simulace EQA;
- poskytnutí vyčerpávajícího seznamu silných stránek i příležitostí ke zlepšování.

Mezi nevýhody se řadí:

- náročnost na zdroje ve srovnání s většinou jiných metod;
- částečný stupeň volnosti v postojích vedení, který může limitovat hodnotu získaných informací.

Metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA)

Tento typ metody je podle Nenadále (2004) přesnou kopií postupu uchazečů o tuto prestižní cenu a představuje nejnáročnější, ale rovněž nejobjektivnější sebehodnotící metodu. Navíc aplikace této metody vyžaduje využití posuzovatelů, kteří absolvovali speciální licencovaný výcvik v EFQM.

Za hlavní přednosti se považuje:

- poskytnutí nejpresnějších výsledků i možnosti přímého porovnání se žadateli o EQA;
- seznam silných stránek i příležitostí je zpracován vycvičenými posuzovateli;
- vynikající příležitost pro komunikaci uvnitř společnosti prostřednictvím vypracované zprávy, která může být využita i při marketingových aktivitách.

Za nevýhody se považuje:

- nejvyšší náročnost na zdroje a pracnost;
- metoda není vhodná pro organizace seznamující se teprve s aplikací EFQM Modelu Excellence.

Metoda podle ISO 9004:2000

Tato metoda sebehodnocení, tak jak ji popisuje Nenadál (2004), jako jediná nevyužívá EFQM Model Excellence jako základ pro posouzení, nýbrž se odvíjí od souboru doporučení ISO 9004:2000 na systémy managementu jakosti.

Mezi přednosti se řadí:

- obecná znalost koncepce ISO, která by se mohla stát vhodným východiskem pro široké zavedení sebehodnocení v organizacích;
- možnost realizace výlučně s interními posuzovateli a ve velmi krátkém čase;
- využití sebehodnocení jak na celý systém managementu jakosti, tak na jeho určitou část.

Mezi nevýhody se řadí:

- nemožnost poznání vyzrálosti celého systému managementu jakosti, poznání pouze jeho stavu;
- možnost sklouznutí ke stereotypům, typickým pro interní audity systému managementu jakosti.

2.10 Metody zabývající se životaschopností a rozvojem podniku

Aby se podnik mohl rozvíjet, musí být životaschopný. Životaschopnost podniku je nutná k rozvoji a rozvoj je nutný k životaschopnosti podniku. Proto se tato kapitola bude věnovat životaschopnosti podniku a hlavně metodám, které vitalitu hospodářského podniku oceňují.

Názory na rozdíl mezi životaschopným podnikem a podnikem, jenž má problémy, se různí. Podle Pollaka (2003) spočívá hlavní důvod v tom, že subjekty, které provádějí ocenění, přisuzují různou váhu kritériím, která se při oceňování používají. Jedná se zejména o kritéria, jako je krátkodobý výnos, úroveň technologií, kvalifikace zaměstnanců, ekonomické výhody sídla, náklady na výzkum a vývoj, stupeň diverzifikace, závislost na trhu, dlouhodobé plánování.

Problematikou životaschopnosti či otázkami spojenými se zánikem podniku se zabývala již celá řada ekonomů. Uvedme si zde alespoň pár jmen a stručnou charakteristiku příslušné metody⁵.

Například ekonom E. I. Altman a jeho metoda Z-score, tj. metoda indexu pravděpodobnosti úpadku. Altman na základě pěti vybraných finančních ukazatelů dělí podniky do dvou skupin, na podniky schopné platby a podniky, jež platby schopné nejsou. S použitím statistického postupu, známého jako přímková diskriminační analýza, určuje důležitost jednotlivých parametrů a dochází k tzv. indexu pravděpodobnosti úpadku.

⁵ Více o metodách zabývajících se životaschopností podniku viz. [14, str. 14-37]

Inka a Ivan Neumaierovi na základě Altmanovy metody vyvinuli index IN, který usnadňuje zjistit, zda podnik vytváří ekonomickou přidanou hodnotu EVA, tedy zda výkonnost vlastního kapitálu je vyšší než alternativní náklad na kapitál.

Čím by se měl dobře fungující podnik vyznačovat? Podle doktora H. Pollaka (2003) je to deset základních ukazatelů s příslušným bodovým ohodnocením. My si je zde vyjmenujeme sestupně. Největší váhu Pollak přisuzuje výzkumu trhu cílenému na pokrok, dále jsou to výrobky odpovídající trhu, spokojenost zákazníka, spokojenost finančních účastníků, poměr k životnímu prostředí, kapitálová základna, výhodná lokalizace podniku, zaměstnanci, finanční výsledek, spolehliví dodavatelé. Osm z těchto deseti vyjmenovaných kritérií se nalézá ve vnějším okolí podniku. Je pozoruhodné, že tento odborník si myslím, že větší podíl na životaschopnosti podniku mají ty charakteristiky, které se nacházejí vně okolí podniku, což je ta část okolí, která nepodléhá kontrole Podnik se, proto musí těmto vlivům přizpůsobit a snažit se trh ovlivnit. Budoucnost podniku závisí na jeho schopnosti uplatnit se ve vnějším okolí.

Další z metod zabývajících se zvyšováním životaschopností podniku, uvádí Palán (2009), je Business Process Reengineering podnikových procesů. Tato metoda představuje filosofii řízení, jejíž podstatou je formulace a realizace radikálních kvalitativních programových změn zahrnujících všechny podnikové procesy a integrující zájmové skupiny do jedné entity. Za duchovního otce reengineeringu jsou považováni M. Hammer a J. Champy. „Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“

Český statistický úřad (2009) uvádí v článku věnovanému řízení jakosti, že koncepce ISO je založená na aplikaci požadavků definovaných nejnovějším souborem norem ISO 9000. Startovním bodem filozofie modelů, využívajících normy ISO, je dělat to, co máte zapsáno a zapisovat to co děláte. Model je založen na principu, že lidé v organizaci se musí dohodnout a tyto dohody následně dodržovat. Této dohody by mělo být dosaženo u směřování organizace v oblasti kvality, ve výstavbě organizace, v řízení překrývajících se míst organizace a u řízení procesů.

Další z koncepcí je EFQM Model Excellence. Tento model je stěžejním pro tuto diplomovou práci a proto si ho následně podrobně popíšeme. Na tomto místě jen uvedu, že jde o model založený na významu systémových přístupu v řízení jakosti.

Poslední tři zmiňované metody se zaměřují hlavně na podnikové procesy, systémy managementu jakosti a jejich měření. Hodnotí životaschopnost a rozvoj podniku z pohledu, kterým se na to dívá tato diplomová práce, proto si je následně vzájemně porovnáme.

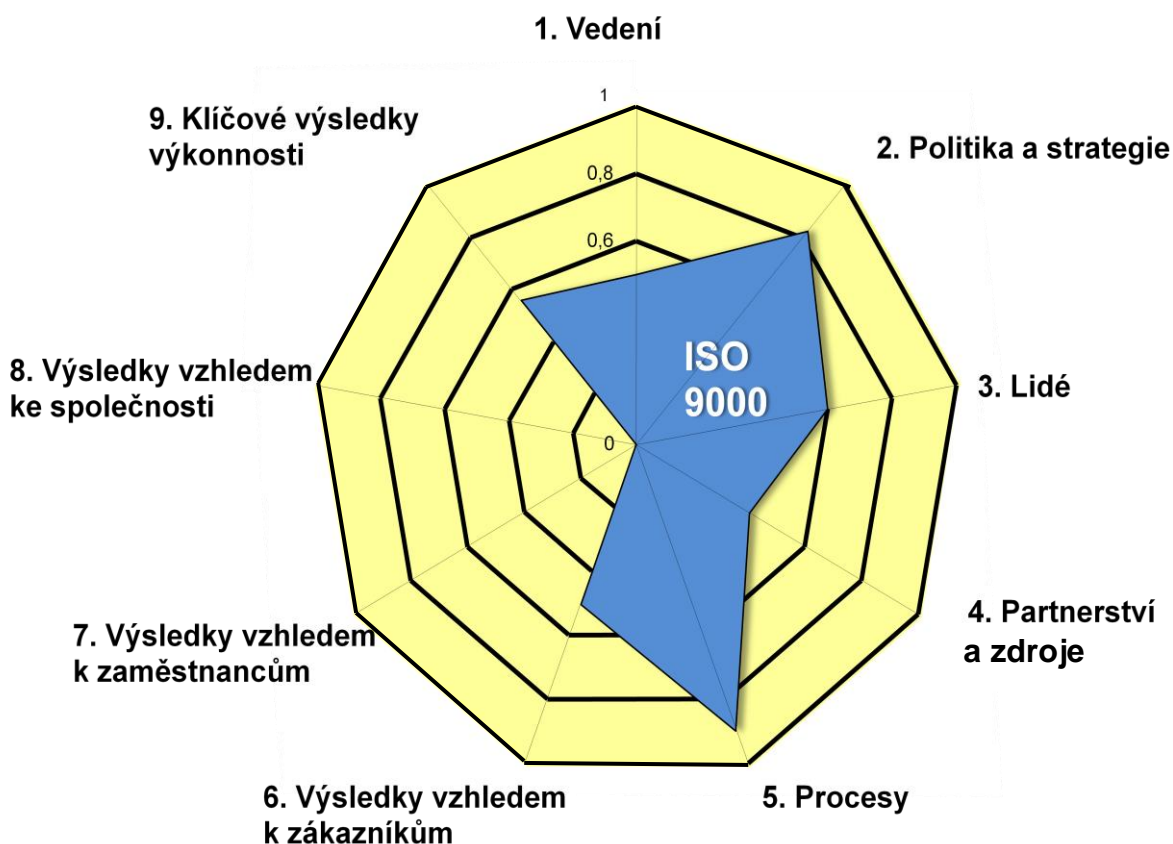
2.11 Porovnání vybrané metody s jinými metodami

Základní rozdíl přístupu Business Process Reengineering od koncepce ISO a EFQM Modelu Excellence je v tom, že jde o totální změnu procesů. Zatímco postupy celkového řízení kvality permanentně a postupně zlepšují existující procesy.

Koncepce ISO a EFQM mají stejné cíle ve zlepšování kvality, ale přístup k těmto cílům je poněkud odlišný. Zatímco ISO upřednostňuje auditování, metoda EFQM se zaměřuje na sebehodnocení. Auditování podléhá speciálním pravidlům které je třeba dodržovat, zatímco sebehodnocení vede organizaci k nalezení nové a své vlastní cesty ke zlepšování. Metoda ISO je příliš direktivní, zatímco Model Excellence je spíše doporučující.

Z Obr. 2.3, který je umístěn níže, je jasně patrné jakou část modelu excellence pokrývají normy ISO 9000. Vidíme, že Model EFQM je mnohem obsáhlejší a tedy bude mít při uplatnění v podniku větší záběr na činnosti prováděné v rámci konkrétního podniku. Model Excellence se potkává s normami ISO 9000 jen v malé části požadavků. Například výsledky vzhledem k zaměstnancům nebo ke společnosti, nejsou v koncepci ISO zastoupeny vůbec, viz interní materiály poradenské firmy SAETO (2009).

Obrázek 2.3: Pokrytí normy ISO 9000 Modelem Excellence



Zdroj: zpracováno dle interních materiálů poradenské společnosti Saeto (2009)

2.12 Zdůvodnění výběru metody

Dříve než bude přistoupeno k samotné analýze a k uplatňování modelu na vybraný podnik, je třeba vysvětlit, proč byla zvolena právě tato metoda pro řešení úkolu vyplývajícího ze zvoleného zadání diplomové práce.

Model Excellence EFQM, vychází z faktu, že každá organizace je odlišná a jedinečná. Proto je nepředpisující rámec této koncepce založen na předpisujícím souboru základních koncepcí, které jsou vcelku uznávány jako podstatné složky jakékoliv správné praxe organizace. Tento model je použitelný u všech typů organizace od tradičního podnikatelského světa přes neziskové organizace až k veřejnému sektoru. Takto je uvedena metoda EFQM v příručce vydané Evropskou

nadací pro management jakosti (2003). Po aplikaci na vybranou firmu bude možné říci, zda se k tomuto názoru můžeme přiklonit.

Sebehodnocení má řadu výhod, pro které byla tato metoda zvolena jako hlavní metodou řešení diplomové práce. Sebehodnocení je metodou doporučující a tedy neužívá striktní dodržování norem. Je silným nástrojem odkrývání a diagnostiky slabých míst za předpokladu, že je naplňován princip poskytování pravdivých informací. Sebehodnocení lze také považovat za účinnou formu učení se lidí v organizaci, neboť sami zaměstnanci jsou vedeni a motivováni k odhalování silných a slabých stránek v oblasti vykonávaných činností a dosahovaných výsledků. A v neposlední řadě je to metoda, která dává kvantifikovatelné výsledky.

Ze sebehodnotících metod byla zvolena metoda maticového diagramu proto, že podnik je teprve na začátku cesty k excelenci a tato metoda mu pomůže k tomu, aby si ujasnil své silné stránky a příležitosti ke zlepšení. Zvolená metoda se sice nevyznačuje největší přesností, ale z hlediska prvotního se seznámení s metodou je dostačující a také náročnost na zdroje je velmi nízká. Vzhledem k tomu, že tato diplomová práce je zaměřena na malý podnik, je nákladové hledisko určující.

3 Analýza životaschopnosti a rozvoje malého podniku

V této části diplomové práce je blíže popsána definice malého a středního podniku, současné vývojové trendy budoucnosti a principy, na nichž by měl být úspěšný podnik 21. století založen.

3.1 Znaky malého a středního podniku

Malý a střední podnik se vyznačuje několika charakteristickými znaky. Podle programů podpory malého a středního podnikání, které poskytuje Českomoravská záruční a rozvojová banka (2009) (ČMZRB), jsou pro rok 2009 stanoveny následující kvantitativní parametry. Za malý podnik se považuje takový podnik, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jehož aktiva či majetek nebo obrat, respektive příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

Za střední podnik považuje ČMZRB organizaci, která zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jejíž aktiva, respektive majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat, respektive příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel zaměstnávající méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva, majetek, obrat či příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Podle Mikoláše (2005) výzkum na Ekonomické fakultě VŠB – TU v Ostravě dospívá k dalším kvantitativním a kvalitativním znakům malého a středního podniku.

Velmi významným ukazatelem síly podniku je jeho přidaná hodnota. Podle poznatků tohoto výzkumu lze MSP v ČR rozdělit z hlediska objemu přidané hodnoty následovně:

- a) velmi malé podniky mají přidanou hodnotu do 0,4 mil. Kč ročně,
- b) malé podniky mají přidanou hodnotu do 2 mil. Kč,
- c) střední podniky mají přidanou hodnotu do 50 mil. Kč ročně.

Závěry tohoto výzkumu zdůrazňují nutnost přihlížet ke kvalitativním znakům organizace, které udávají její roli ve společnosti.

Malý podnik se vyznačuje třemi následujícími znaky:

1. vlastník je hlavním manažerem a ručitelem hlavní profese ve firmě,
2. základním rozmnožovacím mechanismem je obnova sociálně pracovního potenciálu,
3. finanční řízení je založeno na optimalizaci peněžního toku.

Jinými slovy lze říci, že vlastník malého podniku se obklopuje skupinou spolupracovníků, které profesně vede. Základním úkolem malé firmy je uspokojení sociálních cílů majitele a jeho zaměstnanců (spolupracovníků) prostřednictvím jejich společné práce.

Jak dále Mikoláš (2000) uvádí, mají malé podniky oproti velkým firmám rozpoznatelné dva atypické znaky:

- malé podniky se utkávají na trhu práce, kdežto velké podniky na trhu produktů, takže ekonomickým cílem malého podniku je osobní příjem podnikatele a jeho zaměstnanců, ve velké firmě jde především o zisk,
- malé podniky mají méně pracovníků, včetně majitele, zaměstnanců či rodinných příslušníků podnikatele, než je počet funkčních míst, což znamená, že majitel, rodinní příslušníci nebo zaměstnanci vykonávají obvykle více úkolů, než je běžné ve velké organizaci.

Vrátíme-li se k finanční stránce malé firmy, zjistíme, že malý podnik má minimální kapitál. Tudíž parametry ČMZRB odvozené ze základních rysů běžných v EU jsou s ohledem na skutečnost v ČR značně nadsazené. Proto musí podnikatel usilovat o maximalizaci přidané hodnoty, která je tvořena především mzdami a osobní spotřebou majitele podniku. A rovněž se musí snažit o rychlost peněžního toku.

3.2 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky jsou nedílnou součástí ekonomiky. SME Union Czech Republic (2009) uvádí, že současný sektor těchto firem se v ČR podílí na tvorbě hrubého domácího produktu více než z 37%, na výkonech a přidané hodnotě více než z 50% a zaměstnanost zabezpečuje z 60%. Sektor malých a středních podniků často absorbuje pracovní síly uvolněné velkými podniky a jeho rozvoj je v řadě regionů nositelem zaměstnanosti.

Ve struktuře všech podniků tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. Tyto organizace garantují nejběžnější svobody. Dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů, podnikatelů. Rovněž jsou prostředkem k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Lidé se v těchto organizacích učí přežít a učí se zodpovědnosti, protože jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Malý či střední podnikatel nemá kam uniknout, důsledky neúspěchu nese osobně.

Pro malé a střední podniky není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Podniky tohoto typu reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry. Efekty z podnikání zůstávají v daném regionu, popř. státě. Obvyklá cesta, jak rychle ekonomicky oživit region, vede přes podporu rozvoje malých a středních firem v dané oblasti. Mnohé malé provozovny dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, ožívují prostor, udržují či obnovují historickou architekturu.

3.3 Současné vývojové trendy rozvoje

Dnešní podnikatelské prostředí se díky novým technologiím a provázanosti celého světa mění velice rychle. Pravděpodobně bude podnikatelský svět v dalším období globálnější, komplexnější a selektivnější než ten minulý.

V minulosti, jak píše Prahalad spolu s Ramaswamym (2008), byl hlavní důraz kladen na podnik a převažoval takový pohled na ekonomiku, jehož středem byl podnik.

V dnešní době stojí ve středu dění jednotliví spotřebitelé⁶. To znamená, že se mění pohled na pojetí hodnoty a jejího vytváření. Staré představy, že hodnotu vytvářejí firmy a směřují ji se spotřebiteli, je přežita. Ve stále větší míře je hodnota spoluvytvářena prostřednictvím společného úsilí spotřebitele a podniku a na základě jedinečných osobních zkušeností každého ze spotřebitelů. V rámci tohoto nového trendu podnik a spotřebitel spoluvytvářejí hodnotu v bodech vzájemné spolupráce. Spotřebitel se mění z osamocенého jedince v jedince zapojeného do sítě, z nevědomého jedince v jedince informovaného a z pasivního na jedince aktivního. Poučení jedinci, kteří disponují nebývalým množstvím informací, se mohou kvalifikovaněji rozhodovat. Pro firmy je to naprosto zásadní posun, neboť byly zvyklé na omezování informačních toků směrem ke spotřebitelům. Spotřebitelé mohou získávat informace o firmách, produktech, technologiích, cenách a o akcích a reakcích spotřebitelů z celého světa. Geografická omezení pro pohyb informací ještě existují, ale velice rychle se vytrácejí, čímž se mění pravidla, jimiž se řídí konkurenční činnosti podniků. Mnohem širší kontrola spotřebitelů vzhledem k sortimentu výrobků, jejich cenám a výkonovým parametrům, která překračuje geografické hranice, tak například omezuje volnost nadnárodních společností nabízet vlastní výrobky v jednotlivých místech v různé kvalitě a za různou cenu. Tím, jak se lidé učí a síťově propojují, si navzájem dodávají odvalu jednat a ozvat se. Spotřebitelé si mezi sebou stále častěji vyměňují informace a stále častěji také adresují své spontánní reakce organizacím. Podniky si proto již nemohou dovolit jednat naprosto samostatně. Nemohou vytvářet své výrobky, rozvíjet své výrobní procesy, formulovat marketingová sdělení a kontrolovat prodejní kanály bez ohledu na zájmy spotřebitelů. Spotřebitelé chtějí vstupovat do vztahů vzájemné součinnosti s organizacemi a tímto způsobem se podílet na vytváření hodnoty.

Jak píše Rowan Gibson (2000, str. 27): *“ V jednadvacátém století zvítězí ti, kdo si budou udržovat náskok před křivkou změn, neustále měnit hranice svých oborů, vytvářet nové trhy, razit nové cesty, tvořivě měnit pravidla konkurence a zpochybňovat status quo.”*

⁶ Osobně se přikláním k názorům Prahalada a Ramaswamyho, že v centru dění se pro podniky a organizace nachází zákazník a spotřebitel. Podniky si tuto skutečnost stále více uvědomují a snaží se různými způsoby od zákazníků získávat informace o jejich přáních a požadavcích, rovněž se je snaží neustále informovat o všech inovacích a novinkách a pokouší se vyvolat v nich pocit nutnosti být spotřebitelem jejich výrobku nebo služby. Pokud si ovšem tuto skutečnost firma neuvědomí, pak zaniká spolu s produkty, o které nemají spotřebitelé zájem.

Podle mínění Johna Naisbitta, který shrnuje své myšlenky v knize Gibsona (2000), jsou podniky schopny okopírovat kvalitu kdekoli na světě. Odlišení se od konkurence je proto výsledkem rychlosti, s níž podnik přistupuje k marketingu a k inovacím. Také si myslí, že v tomto ohledu dokážou malé podniky, a to až po pouhé jedince, předstihnout velké byrokratické korporace v deseti případech z deseti. Jestliže se tedy velké korporace nepřemění v soubory malých podniků, budou nadále ztrácet půdu pod nohama a vyklízet pole. Podle jeho názoru budou dominantní silou globální ekonomiky jedenadvacátého století malí a středně velcí aktéři, a jestliže se velké podniky nedokážou přeměnit v malé a pohyblivé jednotky, nebudou mít v tomto století šanci na přežití. Velké staré byrokratické instituce podle Naisbitta totiž vůbec nemohou pomýšlet na to, že by byly schopny konkurovat pohyblivým malým aktérům. Na celém světě jsme dnes svědky toho, že dokonce i skutečně gigantické podniky se přeměňují v síť podnikatelů. Rozpadají se do sítě malých autonomních podniků, které stále více využívají externích dodavatelů a snižují počet úrovní řízení i počet zaměstnanců.

Postupy a procesy moderního managementu, jak píše Hamel spolu s Breenem (2008), se opírají o malé jádro klíčových zásad, jimiž jsou standardizace, specializace, hierarchie, koordinace, plánování a kontrola a využívání vnějších odměn k utváření lidského chování. Tyto zásady jsou přehledně uvedeny v Tab. 3.1. U každé zásady je uveden účel, ke kterému by měla být použita, a cíl, jakého by touto zásadou mělo být dosaženo.

Tabulka 3.1: Zásady moderního managementu

Zásada	Použití	Cíl
Standardizace	Minimalizace odchylek od standardů na vstupech, výstupech a v případě pracovních metod.	Rozvíjet přínosy z rozsahu výroby, efektivnost výroby, spolehlivost a jakost.
Specializace (úkolů a funkcí)	Seskupení podobných činností do modulových organizačních jednotek.	Omezovat složitost a urychlovat učení.
Koordinace cílů	Určení jasných cílů prostřednictvím hierarchického rozkladu souvisejících cílů a podpůrných měřítek.	Zajišťovat, aby jednotlivé aktivity byly ve shodě s cíli všech úrovní shora až dolů.
Hierarchie	Vytvoření pyramidy pravomoci založené na omezeném rozpětí řízení.	Udržovat si kontrolu nad širokým záběrem činností.
Plánování a kontrola	Provedení odhadů poptávky, rozpočtových zdrojů, naplánování úkolů, následné sledování odchylek od plánu a jejich napravování.	Vnést do provozních činností pravidelnost a předvídatelnost, uvést je do souladu s plány.
Vnější odměny	Poskytnutí finančních odměn jednotlivcům a týmům za to, že dosáhli určených výsledků.	Motivovat úsilí a zajistit jeho soulad se zásadami a standardy.

Zdroj: Hamel, Breen (2008)

Podle Součka (2005) jsou základní rozvojové tendence světa 21. století následující:

- **Superkonkurence**, která vyplývá ze silné převahy nabídky nad poptávkou existující ve všech odvětvích a ve všech světových regionech.
- **Informatizace** plynoucí z rozvoje informačních technologií, které změnily tvář celého světa.
- **Superturbulence** spočívající v urychlení všech procesů a zkracování jejich délky.
- **Intelektualizace ve vyspělých zemích.**
- **Rozmanitost**, která se projevuje stále se zvyšujícími rozdíly mezi jednotlivými teritorii i sociálními rozdíly uvnitř jednotlivých zemí. Strategie firmy proto musí brát v úvahu rozdíly a v souladu s nimi strukturovat portfolio, způsoby distribuce a podpory prodeje.
- **Militantnost a terorismus.** Tyto tendence vytvářejí mnoho příležitostí jak na trhu zbraní a produktů, poskytujících ochranu proti útokům všeho druhu, tak u čistě civilních produktů a služeb.
- **Genetizace**, což znamená, že objevy genetiky začínají výrazně ovlivňovat svět, například v podobě biotechnologie.
- **Ekologizace.** Ekologické problémy jsou vážným problémem pro celé lidstvo.
- **Miniaturizace**, zastupující vědeckotechnický pokrok v oblasti nových materiálů, elektroniky, mechaniky a v dalších oblastech umožnila vyrábět přístroje, stroje a celá zařízení v rozměrech, které byly donedávna nemyslitelně malé.
- **Globalizace**, trend, v kterém se prolínají všechny výše uvedené tendence. Manažer tohoto století musí myslet, rozhodovat a chovat se tak jakoby i nejvzdálenější teritoria pro něj byla potenciálním odbytištěm nebo místem nákupu. Poznatky i z těch nejdálejších odvětví jsou pro něj zdrojem možných invencí a inovací.

Z uvedených tendencí Souček (2005) odvozuje principy, na nichž by měl být úspěšný podnik tohoto století založen. Jsou to absolutní orientace na zákazníka spolu se silným top managementem. Podnik by měl být řízen jako celek, měl by aktivně vytvářet poptávku a hledat nové trhy. Úspěšná firma by měla mít specifické

přednosti a vnímání hodnoty, orientovat se na špičkové výsledky, vysokou výkonnost a správné produkty. Za základ úspěchu jsou považovány znalosti, efektivní portfolio a core business spolu s rychlostí a pružností. Zdar organizace je spojen s výkonnostním motivačním systémem, centralizací, procesním řízením, inovativností, s uceleným systémem řízení a plánování, s využíváním moderních informačních technologií, s kvalifikovaným strategickým řízením a v neposlední řadě s respektováním principů etiky, společenské odpovědnosti a ekologičnosti.

3.4 Popis podniku

Subjektem této diplomové práce je malý podnik se sídlem v Rychvaldě, který má jednoho majitele a 4 zaměstnance. Podnik se jmenuje Kuchyně Kočvara a zabývá se výrobou nábytku na míru, převážně výrobou kuchyňských linek a vestavných skříní. Touto činností dosahuje obrátu cca 4 mil. korun ročně. Na trhu je již 15 let a proto má bohaté zkušenosti s výrobou nábytku a dokáže odborně poradit při realizaci představ zákazníka.

Podnik je řízen majitelem, který je současně zodpovědný za prodej i odborné práce. Veškerý rozvoj stojí na jeho osobnosti. Majitel firmy je maximálně časově vytížen, potýká se s omezenými finančními prostředky a s nedostatkem informací. Podnik se prezentuje na internetových stránkách www.kuchyne-kocvara.cz, ale jeho hlavní reklamou jsou doporučení od spokojených zákazníků. Majitel firmy nevyužívá v dostatečném množství žádné mediální prostředky pro své zviditelnění. Tak jako většina malých podniků, ani tento nemá jasnou strategii a vizi a v podstatě přežívá od zakázky k zakázce.

V otázce zaměstnanců byla situace podniku nelehká. Z počátku se nedařilo získat kvalifikované zaměstnance a udržet si je. Posledních pět let jsou zaměstnanci stálí, s bohatými zkušenostmi a pevně semknuti v jeden tým. Nejsou však dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání a inovování. Majitel i zaměstnanci se potýkají s nedostatkem času, protože zastávají několik funkcí. Proto oblasti, ve kterých nejsou zaměstnanci ani majitel odborníky, zůstávají zanedbávány.

Majitel, jakož i celý podnik, je silně orientován na zákazníka. Zde se odráží nový přístup, který je zmiňován výše, a tím je spotřebitel – podnik – spotřebitel. V této firmě se spotřebitel rozhoduje o svém výběru a vstupuje do součinnosti s organizací proto, aby se spolupodílel na své zkušenosti. Většina firem předpokládá, že nositelem hodnoty je jejich fyzický produkt. Jen málokdy se soustředí na očekávání, špatné zkušenosti či přání různorodé skupiny spotřebitelů, kteří s jejich výrobkem nebo službou získávají zkušenosti. Tento podnik se soustředí nejen na efektivnost výroby, ale především na zkušenosti zákazníků.

V technologické oblasti se podnik snaží být na konkurenční úrovni. Používá profesionální olepovačku hran ABS a moderní pilu se speciálním softwarem Optimik, který je schopen v rámci úspory materiálu navrhnout optimální nářezový plán. Návrhy interiérů pro zákazníky jsou zpracovávány pomocí sofistikovaného softwaru pro 3D provedení.

Základem spoluvytváření hodnoty v této firmě jsou dialog, možnost přístupu, vyhodnocování rizika a otevřenost.

3.5 Vymezení trhu

Trh, na kterém se tento podnik nachází, je vymezen lokálně, tedy Moravskoslezským regionem. Majitel je s tímto regionem úzce spjat, protože zde bydlí, jeho činy jsou tak pod veřejnou kontrolou. Na tomto trhu se setkává řada firem stejného a podobného zaměření a můžeme konstatovat, že konkurence je v tomto oboru značná. Malý podnik má na trhu své nezastupitelné místo, protože dokáže vykrýt i ty nejmenší mezery, které nedokážou zaplnit střední a velké organizace. Jak již bylo zmíněno výše, tento podnik se orientuje na osobní přístup k zákazníkovi a tím se odlišuje od konkurence.

Oblast odbytu je pro firmu velkým problémem, jelikož menší lokální trh a omezený počet obyvatel zhoršují možnost konkurenceschopnosti. Je proto nutné udržovat osobní kontakty se zákazníky, protože prostředky na reklamu jsou značně omezené. Malé podniky jako je tento musí brát rovněž ohled na ceny rozhodujících

velkých společností, které jsou schopny držet relativně dlouhou dobu cenu výrobku na velmi nízké úrovni. Možnosti, které mají malé a střední podniky v oblasti ovlivňování poptávky jsou mizivé. Na rozdíl od velkých a silných společností, kterým se daří ovlivňovat poptávku a nastolovat trendy, nemají malé podniky schopnost jakýmkoliv způsobem trh řídit.

Podle českého statistického úřadu (2010) bylo k 30. 9. 2009 zaregistrováno 1 110 ekonomických subjektů zabývajících se výrobou nábytku. Malých podniků, tzn. do 5 zaměstnanců, bylo v tomto regionu registrováno ke stejnému datu 21 047 z celkového počtu 243 542 firem.

V loňském roce byla nezaměstnanost v Moravskoslezském regionu na stránkách ČSÚ (2010) k 31.12. vyhodnocena na 12,14%. V porovnání s ostatními regiony je to třetí největší procento nezaměstnanosti v republice, což se samozřejmě odráží v kupní síle potenciálních zákazníků.

Tradiční pojetí trhu se však dnes začíná pozvolna měnit. Středem tradičního pojetí byl podnik. Spotřebitelé byli vnímáni jako pasivní aktéři, kterým firmy mohou prodávat. V důsledku toho podniky pojímaly řízení vztahů se zákazníky jako určování cílových skupin zákazníků a zaměřování se na ně. Firmy se soustřeďovaly na oblast vzájemné součinnosti, na trh, jako na místo, v němž si přivlastňují ekonomickou hodnotu. Hodnota je spíše pevnou součástí zkušeností spoluvytvářených jedincem v prostředí zkušenosti, které rozvíjí podnik spolu se spotřebiteli. Nový rámec tak klade důraz přímo na součinnost spotřebitele a organizace jako na střed vytváření hodnoty. Mnohočetná místa součinnosti se mohou nacházet kdekoli v systému, včetně tradičního místa směny. Tento nový rámec proto předpokládá, že všechna místa, v nichž dochází k součinnosti mezi spotřebitelem a organizací, se mohou stát i místy vytváření hodnoty.

3.6 Kdo jsou zákazníci podniku

Podnik se orientuje na zákazníky zhruba od 20 let věku, tedy na zákazníky, kteří jsou samostatně výdělečně činní. Tito zákazníci si buď zařizují zcela nové

bydlení, nebo si rekonstruují a modernizují staré. Podnik se orientuje na zákazníky, kteří vyhledávají kvalitu, a snaží se jim v této oblasti maximálně vyhovět. Zákazníci, kteří oslovují firmu vyrábějící nábytek na míru, vyhledávají originalitu a nespokojí se se sériově vyráběnými kusy nábytku. Tito zákazníci mají vlastní představy o vzhledu, použitém materiálu i funkčnosti daného výrobku. Podnik se jim snaží odborně poradit, vyhovět jejich představám a splnit jejich očekávání a přání.

Tradiční pohled na zákazníka v dnešním turbulentním prostředí doznává velkých změn. Pasivní zákazníci se postupem času a díky novodobým informačním kanálům mění v aktivní spotřebitele. Zákazníky popisovaného podniku jsou spotřebitelé, kteří chtějí stát ve středu dění. Jsou to poučení spotřebitelé disponující nebývalým množstvím informací, kteří se dokážou kvalifikovaněji rozhodovat.

Tím, jak se spotřebitelé učí, dokážou i lépe rozlišovat, když se rozhodují pro některou z možností nákupu. Zároveň tím, jak se vzájemně propojují, si navzájem dodávají odvalu jednat a ozvat se. Spotřebitelé si mezi sebou stále častěji vyměňují informace a stále častěji také adresují své spontánní reakce firmám. Proto si podnik, zvláště ten malý, nemůže dovolit chybovat. Nepříznivé reakce na jeho pochybení by se tak rychle roznesly mezi potenciálními zákazníky a podnik by rychle ztratil velké množství zákazníků, což by mělo nepříznivý dopad na jeho další fungování.

Podnik si proto nemůže dovolit jednat naprosto samostatně. Nemůže vytvářet své výrobky, rozvíjet své výrobní procesy, formulovat marketingová sdělení a kontrolovat prodejní kanály bez jakéhokoli ohledu na zájmy svých spotřebitelů.

Celý podnik, všichni jeho pracovníci, jsou prolnutí myšlenkou, že jedinou zárukou existence a dalšího rozvoje firmy je soustavné a co nejlepším uspokojování všech potřeb vnímaných zákazníky. Všichni pracovníci neustále přemýšlejí, které hodnoty jsou vnímané zákazníky a jak tyto hodnoty co nejlépe uspokojovat. A rovněž aktivně vyvolávají nové potřeby zákazníka, vymýšlejí nové doprovodné služby či produkty, které budou zákazníkům nabízet.

3.7 Potenciál podniku

Potenciál tohoto podniku lze spatřovat v jeho štihlosti, rychlosti a transparentnosti, na rozdíl od velkých společností, které takových vlastností dosahují jen velmi těžce. Dalším kladem je maximálně plochá organizační struktura podniku, kterou by bylo dobré si udržet i pro další rozvoj.

Podnik rovněž řídí stav svých zásob způsobem just in time. Což znamená, že nemá v zásobách materiálu vázány velké finanční prostředky a to je pro ni značnou výhodou. Takto volné finanční prostředky, kterých mají malé podniky všeobecně omezené množství, může vynaložit na jiné účely.

Velký potenciál firmy je v tom, že si může dovolit individuální přístup k zákazníkovi, který je časově velmi náročný. Pokud si spotřebitel bude přát, aby s ním podnik spolupracoval na realizaci jedinečného interiéru, který by mu měl nejen sloužit, ale poskytnout nenahraditelnou atmosféru domova, naváže spojení s podnikem. S jejími pracovníky pak probere své představy o takovém funkčním interiéru, jaké má mít rozměry, barvu, s jakého materiálu má být vyroben, k čemu má sloužit a jaké má mít zvláštnosti a samozřejmě i finanční možnosti zákazníka. Během několika takových rozhovorů zákazník spolu se zaměstnanci podniku dotáhnou představu o všech znacích a technických vlastnostech interiéru tak, aby odpovídal představám a potřebám zákazníka.

Největším potenciálem jsou však lidé, kteří popisovanou firmu tvoří. Zaměstnanci jsou všeobecně klíčovým faktorem úspěchu každé společnosti, mají potenciál ovlivnit významným způsobem spokojenost a loajalitu zákazníků i celkovou výkonnost společnosti. Kvalifikovaný zaměstnanecký potenciál je zárukou dobrých služeb poskytovaných zákazníkům a tím i úspěchu podniku. Zaměstnanci podniku Kuchyně Kočvara mají mnohaleté zkušenosti a jsou odborníky ve své profesi. Znají dobře svou práci, technologii i organizaci. Mají dobrý úsudek, jsou loajální a mají smysl pro etiku. Jsou oddaní standardům kvality a produktivity. Je na ně spolehnutí a pracují s ohledem na bezpečnost. Zaměstnanci mají schopnost řídit sami sebe

a tvoří sehraný a semknutý tým, což značně ulehčuje manažerskou práci majiteli firmy. Podnik tak na svých zaměstnancích může začít stavět svůj budoucí rozvoj.

3.8 Vnitřní faktory ovlivňující její rozvoj

Štíhlost

Značnou výhodou tohoto podniku je její štíhlost, označovaná anglickým výrazem „lean“. Podnik má k této koncepci blízko, jeho provozní činnost je méně náročná na energie a suroviny. Administrativa této firmy je méně rozsáhlá ve srovnání s velkými podniky a z části zabezpečována externě. Tato výhoda dovoluje firmě dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kdy není možné využívat přínosů z ekonomiky rozsahu. Díky zeštíhlení dokáže také mnohem citlivěji reagovat na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek.

Personální oblast

Další oblastí ovlivňující rozvoj podniku je oblast personální. Majitel firmy provádí získávání, výběr, neformální hodnocení zaměstnanců i odměňování. Externí účetní zabezpečuje personální administrativu vyplývající z pracovněprávních povinností. Podnik v této oblasti nemá vypracovanou žádnou strategii, která by se zaměřovala na problematiku lidských zdrojů. Strategie by měla řešit, kolik pracovníků a jak způsobilých bude pro své podnikání podnik dlouhodobě potřebovat, jak a odkud budou získávání a na jaké právní bázi budou zaměstnávání, jak se bude vyvíjet hladina mezd, jakým způsobem budou řešeny personální záležitosti v podniku, jak bude nastaven systém odměňování a jakým způsobem budou pracovníci motivováni.

Inovace

Obecně tímto pojmem míníme jakoukoliv změnu, která se týká různých skutečností uvnitř organizace. Inovace mohou být věcné, orientující se na výrobky, služby či technologie, nebo zaměřené do oblasti řízení, zaměřující se na přístupy managementu, organizace, motivace, komunikace, kontroly apod. V této oblasti má

podnik značné mezery. Inovacím z oblasti řízení se podnik nevěnuje vůbec a věcné inovace jsou uplatňovány jen v omezeném množství.

Marketing

Marketingové činnosti se podnik věnuje jen velmi okrajově a to formou občasného inzerátu v regionálním měsíčníku Program. Podnik v podstatě nemá základní představu o zákaznickém, teritoriálním, produktovém, distribučním ani komunikačním zaměření. Neprovádí žádné průzkumy trhu zaměřené na průběžné mapování situace u zákazníků ani tahů konkurence.

Finanční řízení

Majitel firmy Kuchyně Kočvara řídí podnik z hlediska výnosů, nákladů a zisku. Snaží se také o řízení peněžních toků v podniku, aby byl schopen hradit v termínech své závazky. Podnik si je dobře vědom toho, že i když vykazuje zisk, ale dlouhodobě by neplatil své závazky, mohl by se dostat do vážné finanční krize. Ve všech svých finančních úvahách, případně rozhodnutích, se snaží o respektování faktoru času a faktoru rizika, zvláště pak při dlouhodobém finančním rozhodování. Kapitálová struktura je z časového hlediska optimalizována, kdy dlouhodobý majetek je financován dlouhodobým kapitálem a krátkodobý majetek je kryt krátkodobým kapitálem. Rovněž vlastní kapitál převažuje nad dlouhodobým cizím kapitálem.

Strategie

Této oblasti se podnik věnuje jen velmi povrchně, nemá stanovené žádné dlouhodobé cíle v podobě sepsaných dokumentů. Nemá jasnou představu o tom, kam by se chtěl v průběhu tří až pěti let posunout. I když míra strategičnosti řízení nespočívá v tom, že máme strategii sepsanou, jak je obsažná či podrobná, ale jaká míra poznání, kombinační schopnosti, novosti myšlenek je do ní vložena. Bylo by proto pro firmu přínosem, kdyby se této oblasti věnovala více.

Vedení

Majitel firmy zastupuje v jedné osobě vrcholové vedení i výkonného pracovníka. Jeho pozice ve firmě je proto nelehká a také časově náročná. Z hlediska časového vytížení má proto majitel sklony zanedbávat některé, z jeho pohledu, méně důležité činnosti, jako je marketing, strategické řízení, inovace či personální činnost. Tyto činnosti probíhají ve firmě značně chaoticky a nesystematicky, což se odráží na její výkonnosti.

3.9 Vnější faktory ovlivňující její rozvoj

Technologie

Podnik se snaží využívat moderní technologie a nezůstat tak pozadu za svou konkurencí. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4, podnik zakoupil moderní pilu se softwarem vytvářejícím optimalizační nářezové plány. Rovněž vlastní profesionální olepovačku hran ABS. K technologickým inovacím patří také zpracovávání návrhů v trojrozměrném provedení za pomoci počítačového programu Sketch up.

Konkurence

Stávající konkurence je v tomto oboru velice široká. Podnik Kuchyně Kočvara musí považovat za konkurenci v podstatě všechny výrobce kuchyňských linek. Velké a známé organizace, konkurují malým podnikům designem. Tyto silné organizace, mnohdy se zahraniční účastí, si mohou dovolit svá vlastní designerská studia a mají rovněž nastavenou vysokou kvalitu zhotovení svých výrobků. Na druhou stranu přistupují k jednotlivým zákazníkům méně individuálně a pracují jen s omezenou nabídkou materiálů či komponentů. Jejich nezanedbatelnou výhodou je rovněž vzorová prodejna, kde potenciální zákazníci mohou linku vidět a takřkajíc osahat si ji. Malé podniky srovnatelné s firmou Kuchyně Kočvara, zase dokážou konkurovat cenou a kvalitou se rovněž dokážou vyrovnat velkým a drahým kuchyňským studiím. Nově vstupující firmy do odvětví to mají velice těžké, protože musí hned z počátku nabídnout službu či produkt, který stávající firmy nejsou schopny zabezpečit.

Legislativa

Již v části 2.1 této diplomové práce byly vyjmenovány zásadní problémy, které tíží malé a střední podniky. Mezi tyto problémy patří rovněž problémy legislativního rázu. Jsou to především problémy týkající se neustálých legislativních změn, nesrozumitelných podnikatelům, kteří nejsou v této oblasti odborníky. Dále jsou to úřednické průtahy, nepropojenost jednotlivých úřadů, a tedy nucení podnikatelů vyplňovat a vyřizovat v podstatě ty stejné věci znovu, a také nepružnost jednotlivých úřadů. Podnikatelé ztrácejí jednáním s úřady spousty času.

Dodavatelé

Podnik má pět významných dodavatelů. Je to podnik Démos trade a.s., který dodává převážně nábytkové kování, nábytkové hrany či úchytky. Analyzovaný podnik dále spolupracuje s firmou Werto s.r.o., od které nakupuje spotřebiče, vestavěné koše, dřezy a baterie. Dřevotřískový materiál, z kterého své produkty vyrábí především, je dodáván podniky Kronospan Jihlava nebo Egger. Podnik Probytex s.r.o. zajišťuje hliníkové rámečky a foliovaná, dřevěná i lakovaná dvířka Dodavatelé mají s firmou partnerský vztah a většinu objednávek na zboží jsou schopni splnit do 24 hodin ode dne objednání.

Zákazníci

Zákazníci ovlivňují firmu svými požadavky a přáními. Podnik Kuchyně Kočvara si je toho plně vědom a proto není založen na prioritě vlastních zájmů, kterým se musí přizpůsobit zákazníci, ale naopak na zájmech zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů. Je třeba ke vztahu k danému sortimentu výrobků a služeb sledovat informace o zákaznících a jejich reálných i potenciálních potřebách.

Lokalita

Podnik v jeho dalším rozvoji významně ovlivňuje lokalita, ve které má svou dílnu. Vzhledem k tomu, že podnik nemá žádnou vzorovou prodejnu, kde by se lidé

přišli podívat na výrobky a sami by mohli posoudit vysokou kvalitu, kterou podnik Kuchyně Kočvara nabízí, je rozvoj firmy závislý pouze na referencích spokojených zákazníků. Podnik je tak značně omezen ve svém dalším rozvoji a tímto způsobem prezentace není ani schopen získávat větší objem zakázek.

3.10 Zdůvodnění výběru metody

Skutečně excelentní organizace jsou ty, které usilují o uspokojení svých zainteresovaných stran, a to tím, čeho dosahují, jak toho dosahují a čeho hodlají dosáhnout. Je to dost náročné i za nejvhodnějších podmínek. Mnohem náročnější je udržet toto uspokojení v dnešním světě zvyšující se globální konkurence, prudkých technologických inovací, měnících se zákonných předpisů a častých posunů v ekonomickém, sociálním a zákaznickém prostředí.

Podnik Kuchyně Kočvara se rozhodl pro další rozvoj své činnosti a formou sebehodnocení se snaží o poznání sebe sama, a to proto, aby věděl, na jaké činnosti se má převážně soustředit. Počet organizací, které využívají Model Excellence, je vzrůstající. Organizace všeobecně v Modelu spatřují prediktivní či perspektivní nástroj, který jim pomůže v jejich zdokonalování. Na základě čtyř kritérií z části „Výsledky“ v Modelu Excellence organizace vidí, jaké úrovně výkonnosti opravdu chtějí v budoucnosti dosáhnout. Poté využijí pět „Předpokladů“ jako svůj vnitřní rámec a rozhodnou, ve kterých oblastech se musí zaměřit na zlepšování, chtějí-li dosáhnout svých cílů. Organizace pomocí Modelu EFQM a sebehodnocení dokážou lépe pochopit potenciální chaos, a to prostřednictvím rámce, který jim Model poskytuje. Pomocí tohoto rámce pak mohou opravdu chápat a reagovat mnohem efektivněji.

V tomto stádiu je pro firmu Kuchyně Kočvara nejvhodnější metodou na sebehodnocení metoda maticového diagramu. I když je tato metoda považována za nejméně objektivní a přesnou, má své výhody v podobě jednoduchosti a rychlosti provedení. Hodnocení pokroku je snadné. Rychle se odhalují nedostatky a tím i oblasti možných zlepšení. Podnik je malý a je teprve na začátku cesty k Excelenci.

Také nemá dostatek volných finančních prostředků k tomu, aby uskutečnil aplikaci složitějších metod, které vyžadují přítomnost externích, vyškolených hodnotitelů.

3.11 Sebehodnocení pomocí metody Maticového diagramu

V této části diplomové práce bude provedeno samotné sebehodnocení firmy Kuchyně Kočvara pomocí metody Maticového diagramu, která je podrobně popsána výše.

1. krok - byla vytvořena tabulka Maticový diagram, ve které je každé kritérium Modelu Excellence zastoupeno jedním sloupcem. Počet řádků odpovídá deseti stupňovému bodovému hodnocení. Kompletní Tab. 3.2: Maticový diagram je součástí příloh, konkrétně příloha č. 2.

2. krok - diagram byl vyplněn na základě popisu majitele podniku, zjištěných skutečností z rozhovorů se zaměstnanci a na základě pozorování činností a řešení situací ve firmě.

3. krok – vyhodnocení maticového diagramu. Po vyplnění maticového diagramu bylo přistoupeno k vyhodnocování dílčích kritérií. Pro vyhodnocení byla zvolena metoda matice bodového hodnocení RADAR, kterou používají hodnotitelé při hodnocení žádostí o Evropskou cenu za jakost. Tím se získá možnost provést benchmark⁷ výsledků s „nejlepšími v Evropě“, což může být v této fázi pro podnik motivujícím prvkem do budoucnosti. Při použití této metody jsou každému z devíti kritérií přiřazeny váhy statistického indexu, které jsou přehledně uvedeny v Tab. 3.3. Tyto váhy byly vytvořeny v roce 1991 jako výsledek konzultačních jednání v celé Evropě. Váhy statistického indexu pak byly v široké míře uznány a EFQM je čas od času přezkoumává, naposledy to bylo v roce 2002.

⁷ Benchmark, je popisován jako naměřená hodnota „nejlepšího ve své třídě“; referenční nebo měřicí standard pro srovnání, tato úroveň výkonnosti se uznává jako standard excellence pro specifický podnikatelský proces. [3]

Tabulka 3.3: Váha statistického indexu

<i>Název kritéria</i>	<i>Váha statistického indexu</i>
Vedení	10%
Politika a strategie	8%
Lidé	9%
Partnerství a zdroje	9%
Procesy	14%
Výsledky vzhledem k zákazníkům	20%
Výsledky vzhledem k pracovníkům	9%
Výsledky vzhledem ke společnosti	6%
Klíčové výsledky	15%

Zdroj: vlastní zpracování podle Evropské nadace pro management kvality (2004)

4. krok – po získání bodového hodnocení za každé kritérium se dosažený počet bodů vynásobil 10ti a následně vydělil příslušnou váhou statistického indexu, jak názorně ukazuje následující rovnice (3.1), a získal se tak celkový počet bodů na stupnici od 0 do 1 000 bodů, viz Tab. 3.4.

$$E = \frac{\text{dosažený počet bodů za kritérium} \times 10}{\text{příslušná váha statistického indexu}} \quad (3.1)$$

Tabulka 3.4: Bodové vyhodnocení

Vyhodnocení				
<i>Název kritéria</i>	<i>Dosažený počet bodů násobený 10</i>	<i>Faktor</i>	<i>Celkový počet dosažených bodů</i>	<i>Celkový počet možných dosažených bodů</i>
Vedení	30	1,0	30	100
Politika a strategie	10	0,8	8	100
Lidé	40	0,9	36	100
Partnerství a zdroje	50	0,9	45	100
Procesy	10	1,4	14	100
Výsledky vzhledem k zákazníkům	20	2,0	40	100
Výsledky vzhledem k pracovníkům	10	0,9	9	100
Výsledky vzhledem ke společnosti	10	0,6	6	100
Klíčové výsledky	20	1,5	30	100
Celkový počet dosažených bodů			218	1000

Zdroj: vlastní zpracování

5. krok – dosažené výsledky firmou Kuchyně Kočvara byly porovnány s přehledem výsledků z příručky EFQM. Těchto výsledků dosáhly podniky a organizace, které se rovněž podřídily sebehodnocení pomocí Modelu excelence z důvodu žádosti o Evropskou cenu za jakost. Výsledky, vzhledem k této skutečnosti, mohou být porovnány pouze orientačně, neboť organizace,

kteřé řádají o EQA, jsou hodnoceny daleko podrobnějším a obsáhlejším hodnocením, a to za pomoci odborně vyškolenyř poradců EFQM. Sebehodnocení, ktere bylo provedeno v této diplomové práci, je pouze základní a velice obecné. Přehledně zpracované grafy, ktere porovnávají dosažené výsledky s výsledky ostatních organizací, jsou součástí příloh, konkrétně příloha č. 3: Porovnání dosažených výsledků.

6. krok – stanovili jsme si hranici minimálního počtu bodů. Tato hranice odpovídá 30ti bodům. U kritéria a oblasti, kde bylo dosaženo méně než 30 bodů, byly doporučeny návrhy na zlepšení. Tyto oblasti jsou shrnuty a situace je vykreslena pro lepší přehlednost graficky, viz Graf 3.1.

3.12 Shrnutí dosažených výsledků

V této kapitole jsou shrnuty dosažené výsledky z použité metody a jsou podrobněji rozebírány podle jednotlivých kritérií. Na konci kapitoly je názorný graf, na němž je patrné, která kritéria jsou pod hranicí minimálního počtu dosažených bodů. Na tyto oblasti s nedostatečným hodnocením se následně zaměříme v návrzích na doporučení.

Vedení

U kritéria vedení majitel firmy Kuchyně Kočvara uplatňuje zásadu rovnosti šancí u všech skupin zaměstnanců. Protože jde o malý podnik, je majitel v úzkém a trvalém kontaktu se svými zaměstnanci, dokáže naslouchat a porozumět názorům těch, kteří mu podléhají.

Jelikož majitel firmy zastává ve své organizaci několik důležitých a časově náročných rolí, nenachází dostatek času na to, aby se věnoval rozvíjení poslání, vize, hodnot či etických zásad firmy. Tyto základní dokumenty nejsou ve firmě vůbec formulovány písemně a tudíž ani dostatečně šířeny. Vše je ponecháno na osobních vlastnostech zaměstnanců a na jejich vnímání zásad slušného chování a etiky. Nejsou zde vyvinuty a uplatňovány procesy pro stimulaci, identifikování, plánování

a uplatňování všech zlepšení přístupů, například prostřednictvím kreativity, inovací či učení se.

Politika a strategie

Vzhledem k tomu, že v podniku nejsou definovány konkrétní strategie, které by braly v úvahu trh a sektor, ve kterém podnik působí, jsou zaměstnanci firmy seznámeni s politikou, strategií a strategickými cíly jen v hrubé podobě. Plány, cíle a úkoly jsou provázány a jsou stanovovány jejich priority, jejich schvalování, rozpracovávání a sdělování, stejně tak jsou sledovány dosažené výsledky.

Politika a strategie podniku jsou sice založeny na současných potřebách a očekáváních zainteresovaných stran, ale nezabývají se budoucností a nejsou rozvíjeny, přezkoumávány ani aktualizovány. Není zde provázání politiky a strategie se společenskými a environmentálními normami partnerů. Rovněž nejsou založeny na informacích z měření výkonnosti či z průzkumů. Podnik neshromažďuje a tedy ani neanalyzuje údaje o účincích svých produktů a služeb po celou dobu jejich životního cyklu.

Lidé

V podniku Kuchyně Kočvara jsou umisťováni správní lidé na správné pracovní pozice. Definované úkoly a jejich cíle jsou vždy reálně splnitelné. U zaměstnanců podniku jsou respektovány rozdíly v jejich názorech, náboženství apod. Všichni zaměstnanci firmy mají stejné šance k výcviku a dalšímu rozvoji svých znalostí. Vzhledem k tomu, že Kuchyně Kočvara je velmi malý podnik, jsou její pracovníci vysoce angažovaní a jsou jim dávány pravomoci. Vzhledem k velikosti firmy se dá říci, že pracovníci a majitel spolu vedou otevřený dialog, který je nezbytný ke správnému chodu podniku.

Organizace však zdaleka nevyužívá celkový potenciál svých pracovníků. Znalosti jednotlivých pracovníků a jejich odborné způsobilosti jsou sice identifikovány, ale nejsou následně rozvíjeny a udržovány. Neprobíhá pravidelné a cílené hodnocení pracovníků ani není poskytnuta pomoc při zlepšování jejich výkonnosti, například

prostřednictvím kurzů či dalšího vzdělávání. Pracovníci nejsou odměňováni nad rámec základního platu, nejsou jim poskytovány žádné bonusy, například ve formě penzijních plánů, zdravotní péče či péče o děti.

Partnerství a zdroje

Hodnocený podnik má se svými partnery vybudovány velice dobré a těsné vztahy, protože jsou to ve většině případů také malé organizace. Podnik Kuchyně Kočvara má dobré povědomí o tom, kdo jsou jeho externí partneři a zástupci zainteresovaných stran. Systematicky se svými partnery spolupracuje v zájmu zlepšování svých výsledků práce. Snaží se systematicky prověřovat kvalitu vztahů se svými partnery prostřednictvím vzájemného dialogu o jejich spokojenosti. Ve firmě je dostatek zařízení a vybavení k tomu, aby mohla efektivně a kvalitně plnit požadavky zainteresovaných stran.

Podnik nemá moc velké možnosti v rozvíjení a uplatňování finančních strategií a procesů pro využívání finančních zdrojů na podporu celkové politiky a strategie. Nevytváří inovační a tvůrčí myšlení v rámci organizace s využitím příslušných zdrojů informací a znalostí. I když se podnik snaží využívat dostupnou moderní techniku, neexistuje rozvíjení inovačních a k životnímu prostředí šetrných technologií, jako jsou úspory energie a zdrojů, minimalizování odpadů a emisí, podporování recyklace či opakovaného používání.

Procesy

V analyzované firmě byly pouze definovány klíčové procesy pokrývající přání zákazníků, které nejsou následně dostatečně řízeny ani zlepšovány tak, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu. U tohoto kritéria se podnik zaměřuje především na své produkty a služby a snaží se je navrhovat a vyvíjet na základě potřeb a očekávání zákazníků., což umožňuje především proaktivní styk se zákazníky s cílem projednat jejich potřeby, očekávání a obavy a zabývat se jimi.

Naopak zde chybí identifikování a stanovování priorit příležitostí pro zlepšování a uskutečňování jiných změn, ať už postupných či skokových. Vůbec zde nejsou aplikovány systémové normy pokrývající například problematiku systémů managementu jakosti, environmentálních systémů a systémů ochrany zdraví a bezpečnosti v managementu procesů. Podnik Kuchyně Kočvara nevyužívá plně kreativity, inovací a klíčových způsobilostí jak vlastních pracovníků, tak externích partnerů při navrhování a vyvíjení konkurenceschopných produktů a služeb.

Výsledky vzhledem k zákazníkům

V předešlé kapitole byl zmíněn proaktivní přístup k zákazníkům, který se snaží o zjištění jejich potřeb a očekávání. Tento přístup umožňuje vytvořit si měřítka toho, jak zákazníci firmu Kuchyně Kočvara vnímají. Může jít o vnímání na základě dostupnosti podniku, její komunikace, otevřenosti, pružnosti či schopnosti reagovat na podněty. Pro organizaci je rovněž důležité vědět, jak zákazníci vnímají kvalitu, hodnotu, bezporuchovost, design či dodávání jejích produktů a služeb. Jsou zde sledovány trendy ve vývoji stížností zákazníků.

Naopak interní měřítka, která napomáhají firmě při monitorování, chápání, předvídání a zlepšování své výkonnosti, jsou v podniku značně opomíjena. Podnik nejde do hloubky toho, jak moc jsou její výrobky konkurenceschopné, a nesnaží se porovnávat s těmi nejlepšími. Nejsou zde sledovány logistické ukazatele ani životní cyklus produktu. Ve firmě není věnována pozornost inovacím návrhu a době pro její uvedení na trh. Podnik se rovněž nezabývá značkou shody a ochrany životního prostředí.

Výsledky vzhledem k pracovníkům

Práce se zaměstnanci podniku Kuchyně Kočvara, jejich vzdělávání a motivování má náhodný charakter. Jsou zde získávány pouze nesourodé informace z rozhovorů majitele se zaměstnanci. Ve firmě je kladen důraz na zmocňování jednotlivých pracovníků a na rovné vztahy mezi nimi. Zaměstnanci mají příležitost učit se od starších a zkušenějších kolegů.

Vzhledem ke své velikosti podnik svým zaměstnancům nemůže nabídnout kariérní rozvoj. Nezajišťuje ani jiné zaměstnanecké výhody či bonusy, kromě standardního mzdového ohodnocení. Nesnaží se o hodnocení výkonnosti jednotlivých pracovníků ani o jejich motivaci ke zvýšení této výkonnosti. Zaměstnancům nejsou vytyčovány žádné cíle, které by mohly být následně hodnoceny. Pracovníci sami proto nemají žádný zájem na podávání návrhů na změny a inovace.

Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium je organizací značně opomíjeno. Práce se stížnostmi a špatným vnímáním firmy společností mají pouze náhodný charakter. Podnik se snaží uplatňovat etické chování. Za pozitivní krok lze označit angažovanost podniku v oblasti učení se a výcviku mladých učňů z oboru truhlářství.

Podnik nemá vypracována žádná měřítka, která by mu napomáhala zjišťovat kvalitu s jakou je vnímána okolní společností, nebo, které by používala pro monitorování, chápání, předvídání a zlepšování výkonnosti firmy. Dále nezjišťuje jakou image má mezi občany jako zaměstnavatel či odpovědný člen společnosti. Nezabývá se otázkami, jako je snižování a prevence obtěžování, například hlukem, a škod v důsledku vlastních činností. Samozřejmě nemá ani dostatek finančních prostředků, aby se mohl zabývat například podporou sportu a rekreace či podporou zdravotnických a společenských výhod.

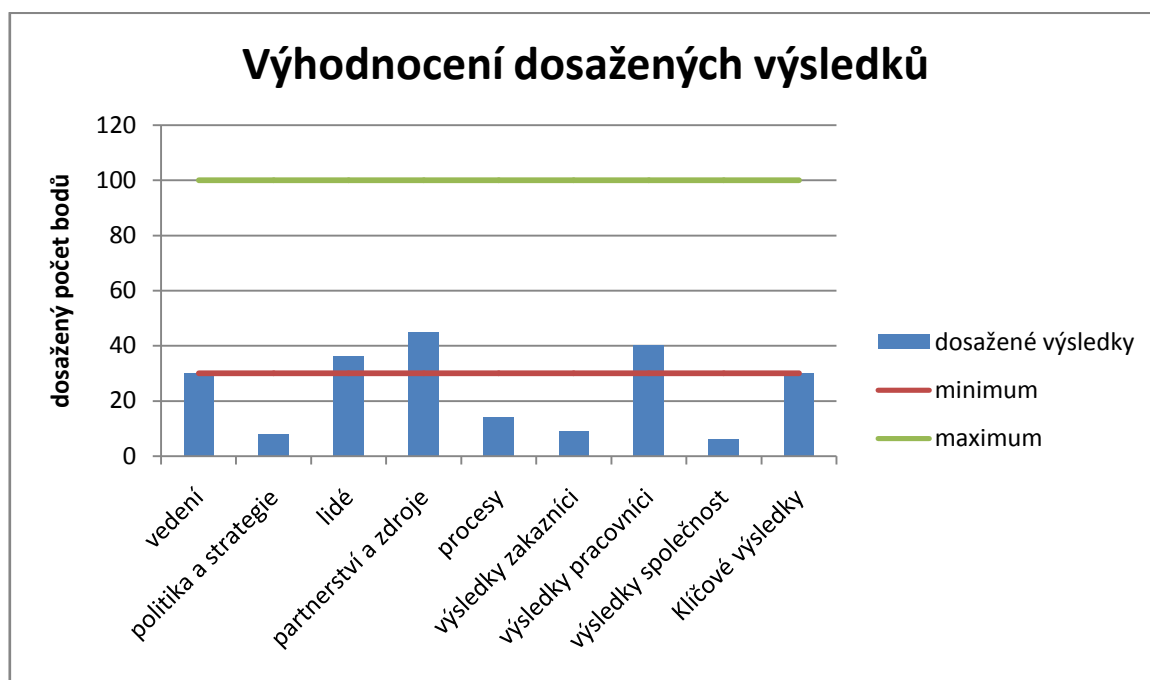
Klíčové výsledky výkonnosti

V podniku jsou sice sledovány trendy ve vývoji dosahování lepší výkonnosti organizace, ale jsou omezeny pouze na sledování hotovostního toku, zisku, stavu pohledávek, nákladů na zdroje a údržbu. Z toho plyne, že trendy sledují jen základní finanční údaje.

Složitější finanční ukazatele, které by hodnotily úspěšnost podniku, například ukazatele rentability dlouhodobě vložených zdrojů či výnos vloženého kapitálu, jsou opomíjeny. Mimo pozornost analyzované organizace jdou i nefinanční ukazatele,

jako je míra inovací či hodnota duševního vlastnictví. Podnik se nezabývá výkonností svých dodavatelů, množstvím a přidanou hodnotou partnerství či množstvím a přidanou hodnotou společných zlepšování s partnery.

Graf 3.1: Celkové vyhodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

4 Návrhy pro nejbližší období

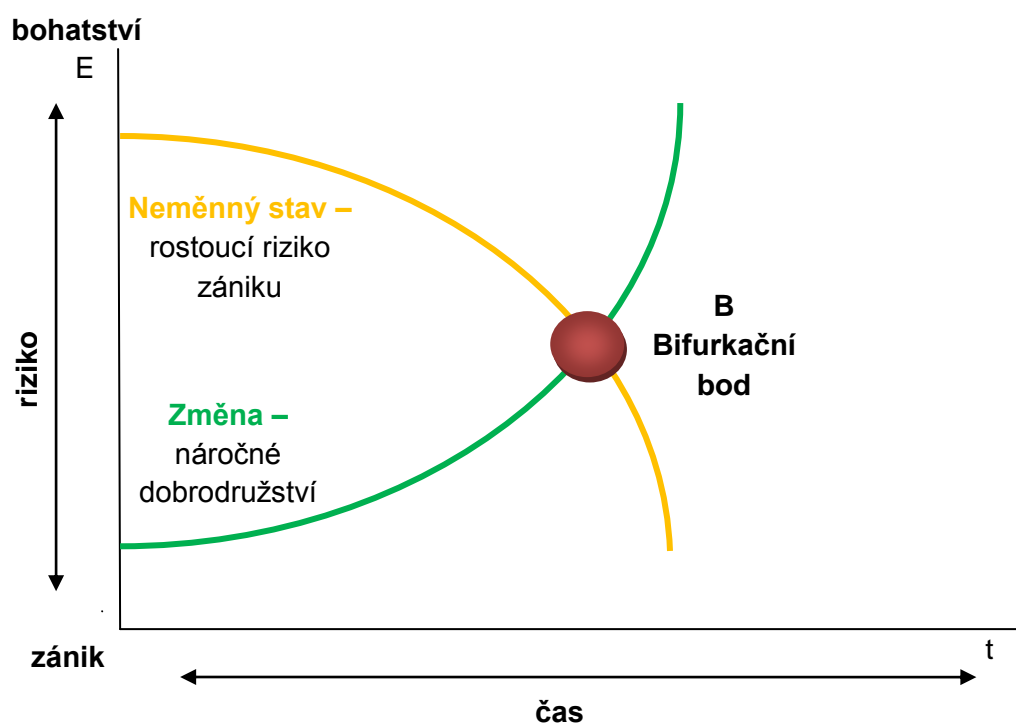
Třetí část diplomové práce se zabývá návrhy na nejbližší období. Na toto období je nazíráno ze tří úhlů pohledu. První úhel pohledu se dívá na situaci, kdy by podnik Kuchyně Kočvara pokračoval v činnosti stávajícím způsobem a nesnažil by se nijak měnit ani rozvíjet. Následující úhel pohledu na firmu je v situaci, kdy by se vnitřní podmínky zhoršily. Tento pohled se snaží zachytit, jak by takový nežádoucí stav firmu ovlivnil. Třetí úhel pohledu sleduje analyzovanou organizaci v situaci, kdy by se vnitřní podmínky naopak zlepšily a jak by tato situace ovlivnila její rozvoj a růst. Jsou zde navržena doporučení, která by k takovému stavu vedla.

Jak uvádí ve svých přednáškách Ludvík (2009/2010), podnik, který reaguje na změny a sám je aktivně vyhledává, se může stát silnější, konkurenceschopnější a jeho rozvoj bude stoupající. Naopak podnik, který změny nepřijímá a nereaguje na ně, stagnuje ve svém růstu. Takový podnik se může po určité době této nečinnosti dostat do bodu, kdy bude jeho zánik nezadržitelný. Tento bod, který je znázorněn na Obr. 4.1, se nazývá bifurkační bod. V tomto bodě každá z výše uvedených firem vynakládá stejné úsilí a dosahuje stejného bohatství. Jde však o to, že před bifurkačním bodem podnik s negativním přístupem ke změnám, pro dosažení stejného efektu, vynakládá nepoměrně větší úsilí než podnik s pozitivním přístupem ke změnám. Tento stav by si však organizace, která se nesnaží pracovat na svém zlepšení, měla uvědomit ještě před dosažením bifurkačního bodu a učinit strategické kroky, aby odvrátila hrozbu zániku.

Rozvoj podnikání usiluje o ucelenou strategii maximalizující v dlouhém období samotnou hodnotu firmy při současné optimalizaci výkonu a hodnoty společnosti v krátkém a středním období. Strategie však nikdy nesmí ohrozit dlouhodobou hodnotu. Skládá se z celé řady součástí a má flexibilní, silnou a odolnou strategii v samotném svém jádru. Pro takovou strategii je nezbytné zachování dobře udržovaných aktiv, neustálý přísun inovativních výrobků a služeb a příznivá pověst mezi zákazníky, zaměstnanci, distributory, dodavateli a dalšími zainteresovanými stranami investujícími do firmy.

Růst je pro udržitelnost jakéhokoliv podnikání důležitý. Udržitelnost v dlouhém období by však měla převážet nad krátkodobými nebo střednědobými tendencemi, zejména v dnešním turbulentním a nepředvídatelném prostředí.

Obrázek 4.1: Bifurkační bod



Zdroj: Ludvík (2009/2010)

4.1 Pokračování stávajícím způsobem

Tato podkapitola se zabývá situací, kdy by hodnocený podnik nezačal pracovat na změnách uvnitř organizace a nesnažil by se o svůj růst a rozvoj. Věnuje se stavu stagnace růstu podniku.

Jak bylo zmíněno v analytické části, podnik se vůbec nevěnuje marketingové činnosti a získává zakázky pouze na základě doporučení spokojených klientů. Tento způsob je sice zárukou vysoce kvalitní práce firmy Kuchyně Kočvara, ale na druhou stranu nedokáže zajistit dostatek finančních prostředků pro další rozvoj tohoto

podniku. Pokud podnik není nikde prezentován a nezvyšuje povědomí o sobě, lidé se o jeho existenci dovídají velice těžce. V době, kdy se nabídky jednotlivých firem předhánějí, je takovéto chování pro firmu velmi nebezpečné.

I když má podnik velice blízký vztah k zákazníkovi, nevede si žádné záznamy a neshromažďuje data, která by charakterizovala kvalitu vztahů se zákazníky. Jde o ukazatele hodnotící například spokojenost zákazníků, počet ztracených zákazníků, hodnotu reklamací či očekávaný vývoj jednotlivých zákazníků. Podnik by si měl uvědomit, že udržení dobrého zákazníka je mnohokrát levnější, než získání zákazníka nového, a že úspěch firmy, její přežití i další rozvoj plně závisí na spokojených zákaznících.

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je pro organizaci, která nemá určité specifické přednosti, těžké přežít. Touto předností rozumíme určité osobní vlastnosti, jimiž se podnik odlišuje od jiných podniků. Tyto vlastnosti by měli zákazníci vnímat a brát je v úvahu při rozhodování o koupi a zaplatit za ně cenu, která minimálně pokryje náklady na vytvoření těchto vlastností. Tato přednost či konkurenční výhoda není nic objektivně daného, ale podnik by si své specifické přednosti měl vytvořit především svou aktivní činností. Specifické přednosti by měly pro podnik plnit úkol určitého monopolu. Proto nesmí být snadno rychle a levně napodobitelné. Konkurence samozřejmě bude usilovat o napodobení specifických předností úspěšné organizace, a proto podnik musí počítat s tím, že zákazníkům je nutné nabízet stále nové specifické přednosti. Pokud si podnik takovéto přednosti není schopen vytvořit, zanikne v tom obrovském množství podobných či stejně průměrných organizací.

Podnik v tomto stádiu dostatečně nevyužívá potenciálu veškerých svých zaměstnanců a ani se nesnaží je žádným způsobem motivovat k větší výkonnosti a hlubšímu zapojení do chodu organizace. Aby bylo možno požadovat jejich připravenost k větším výkonům, musí být uspokojovány jejich požadavky a očekávání. Podnik by proto měl systematicky monitorovat, měřit a analyzovat spokojenost svých zaměstnanců a provádět operace k jejímu zlepšení. Pokud se podnik nebude této oblasti dostatečně věnovat a nevytvoří si systém odměňování

a neaplikuje účinné motivační nástroje, budou postupem času zaměstnanci upadat do nežádoucích stereotypů a pracovní apatie.

Na závěr můžeme konstatovat, že pokud by se v podniku nic nezměnilo a jeho chod by pokračoval stávajícím způsobem, tak by docházelo k postupnému úpadku a následně by mohlo dojít k samotnému zániku organizace, který by vzhledem k dnešním turbulentním podmínkám mohl přijít velice rychle.

4.2 Zhoršení vnitřních podmínek

Krizí organizace obvykle rozumíme situace v organizaci, které trvale nebo po delší dobu představují negativní odchylku od normálního stavu. Krize může být závažná, tedy ohrožující samotnou existenci firmy nebo méně závažná, čímž se rozumí dlouhodobé ohrožování základních cílů podniku. Krize vzniká obvykle nenápadně, často bez varovných příznaků. Rozpoznat vnější příznaky krize není těžké, jak píše Smejkal a Rais (2006), projevuje se zejména následujícími základními příznaky:

1. uvnitř podniku:

- a) nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení organizace,
- b) splácení bankovních úvěrů, které jsou preferovány před veškerou ostatní činností,
- c) pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, neplacení nebo pozdní placení daní,
- d) prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování některých věřitelů,
- e) nedostatek materiálu na výrobu,
- f) výpadky ve výrobě,
- g) nákup zastaralé technologie výroby či služeb,
- h) drahá výroba ve srovnání s konkurencí,
- i) nedostatek volných finančních prostředků, nezbytných pro výrobu,
- j) nekvalitní výroba (například zvýšený počet reklamací a stížností zákazníků),
- k) odchod klíčových zaměstnanců.

2. vně podniku:

- a) trhy, na kterých podnik působí, stále více stagnují nebo silně kolísají,
- b) zesiluje se tlak konkurence, konkurence je v poslední době stále lepší,
- c) obchodování je stále těžší,
- d) klesá počet stálých zákazníků,
- e) podnik je závislý na několika velkých zákaznících,
- f) prudce kolísají ceny surovin na trhu,
- g) výrobky nejsou schopné konkurence,
- h) projevují se negativní vlivy změny kurzu měny.

Okolí podniku, které se mění stále rychleji, si vynucuje stále pružnější organizace, které jsou schopné pohotově reagovat na situaci na trhu a rychle vyvíjet a zavádět nové výrobky a služby. Klíčovou roli v tomto procesu nepřetržité adaptace podniku hrají lidé, kteří jsou nejdůležitějším činitelem v procesu změn. Pokud by se majitel organizace změnami ve svém podniku nezabýval nebo by je nedokázal úspěšně realizovat, vývoj podniku by od postupné krize směřoval k zhoršení vnitřních podmínek až ke konečnému zániku, protože v takovém stavu by se organizace stala nekonkurenceschopnou. Názorně tento krizový stav můžeme vidět na Obr. 4.1, který znázorňuje Bifurkační bod.

4.3 Zlepšení vnitřních podmínek

Rozvoj podnikání se ve své podstatě zabývá všemi záležitostmi souvisejícími se zajištěním co nejdelšího přežití podnikání firmy. Zkoumá sociální, ekonomické, environmentální i etické faktory, které přímo ovlivňují podnikovou strategii. Mezi tyto faktory patří způsoby, jakými organizace lákají a udržují zaměstnance, jak zvládají rizika a využívají příležitosti vyplývající z firemní kultury, standardů řízení a správy společnosti, strategií zapojení zainteresovaných stran, vnímání zákazníky a řízení značky. Dnes jsou tyto faktory důležité zejména kvůli rozšiřujícím se očekáváním společnosti v oblasti označované jako společenská odpovědnost. Sledování vznikajících změn se musí stát systematicky prováděnou činností. Majitel firmy se těmito změnami musí soustavně zabývat, provádět jejich vyhodnocování a zavádět programy reagující na tyto nastupující změny.

Proto, aby podnik dokázal úspěšně reagovat na změny, musí znát objektivní faktory, které více či méně ovlivňují jeho život. Prostřednictvím metody EFQM, jako nástroje pro řízení organizace, byly tyto faktory zjištěny a vybrány z nich ty, kterým není v podniku věnována dostatečná pozornost. V tomto modelu nejde o hodnocení kvality výroby, ale pozornost je soustředěna zejména na kvalitu managementu a na výkony firmy. V následující podkapitole je na ně reagováno pomocí návrhů doporučení ke zlepšení.

Při předchozím sebehodnocení a jeho následné analýze byly zjištěny závažné nedostatky ve čtyřech oblastech. První z oblastí je politika a strategie, dále oblast procesy, výsledky vzhledem k pracovníkům a poslední z oblastí s nedostatečnou pozorností je oblast výsledky vzhledem ke společnosti. Tyto oblasti budou v další podkapitole podrobněji rozebrány a budou doporučeny návrhy pro zlepšení.

4.3.2 Doporučení pro zlepšení

Politika a strategie

Název opatření: *Spuštění internetového obchodu*

Cíl: Tento krok by měl vést k větší životaschopnosti podniku, dále k rozšíření sortimentu pro zákazníky, kteří by si podnik Kuchyně Kočvara spojovali se vším, co ve svých kuchyních potřebují a budou potřebovat.

Popis: Toto doporučení vyžaduje oslovit výrobce a distributory, kteří se zabývají kuchyňským sortimentem a vytvořit internetový obchod, kde by zákazníci měli možnost nakupovat doplňující sortiment do kuchyně, jako jsou příbory, talíře, dekorační předměty, prostírání apod. Následně tento krok podpořit reklamou na internetu a v časopisech o bydlení.

Potřebné zdroje pro realizaci: Internetový obchod se dá vytvořit zdarma, ale je potřebná finanční částka na reklamu a reklamní banery, aby se stránka dostala do

povědomí potenciálních zákazníků. Odhadovaná částka počáteční investice je 10 000 Kč.

Očekávané efekty: Mezi očekávané efekty bude patřit větší konkurenceschopnost, zvýšení povědomí o firmě, větší spokojenost zákazníků a v neposlední řadě i zvýšení tržeb.

Zodpovědnost za realizaci: Majitel firmy.

Název opatření: Vybudování vzorové prodejny

Cíl: Cílem tohoto doporučení je zvýšit konkurenceschopnost analyzovaného podniku. Vybudování vzorové prodejny, by mělo podniku posloužit k získání většího počtu zakázek a dále k tomu, aby se zlepšilo vnímání firmy potenciálními zákazníky a aby měli možnost vidět reálné výrobky a nabízenou kvalitu podniku.

Popis: Bude potřeba najít odpovídající prostory ve vhodné a frekventované lokalitě a pak tyto prostory zařídit kuchyňskými kouty. Tento krok by měl být rovněž patřičně podpořen reklamou. Dále bude potřeba najít vhodného pracovníka do prodejny a zaškolit ho v ovládání počítačového programu pro 3D návrhy.

Potřebné zdroje pro realizaci: Prvotní investice je odhadována na 400 000 Kč.

Očekávané efekty: Potenciální zákazníci budou mít možnost vidět ve vzorové prodejně reálné výrobky podniku a sami se tak budou moci přesvědčit o vysoké kvalitě nabízené tímto podnikem. Doporučení by mělo vést k větší konkurenceschopnosti firmy. Kromě zvýšeného počtu zakázek a následně i tržeb, bude od tohoto kroku očekáváno zvýšené povědomí o firmě a zlepšení vnímání firmy potenciálními zákazníky.

Zodpovědnost za realizaci: Majitel firmy spolu se zaměstnanci.

Název opatření: Vytvoření náhradního strategického plánu

Cíl: Stát se životaschopnějším podnikem.

Popis: U analyzovaného podniku Kuchyně Kočvara se může jednat pouze o krátkodobou strategii, protože tento podnik je schopen vytvořit poptávku pouze na 3 až 6 měsíců dopředu. Z tohoto důvodu by bylo pro firmu vhodné vytvořit si alternativní strategii pro případ, kdy nebude schopna nabrat příslušné množství zakázek. Bylo navrženo vyhledat a spojit se se silnějším partnerem a stát se jeho subdodavatelem.

Potřebné zdroje pro realizaci: Navržené doporučení není náročné na finanční zdroje, ale především na čas strávený nad vyhledáváním strategického partnera a vypracováním náhradního strategického plánu.

Očekávané efekty: Tímto doporučením by měl podnik získat stabilnější pozici v budoucnosti a stát se životaschopnějším podnikem.

Zodpovědnost za realizaci: Majitel podniku.

Procesy

Název opatření: Vyvěšení nástěnky

Cíl: Zlepšit komunikaci a informovanost

Popis: Jelikož zaměstnanci tráví většinu své pracovní doby u klientů na montážích, nemá majitel podniku mnohdy možnost mluvit ke všem zaměstnancům najednou. Z tohoto a mnoha jiných důvodů, dochází na pracovišti a mezi zaměstnanci ke komunikačním šumům a dezinformacím.

Potřebné zdroje pro realizaci: Toto doporučení není nijak finančně náročné, postačí pořízení obyčejné nástěnky, jejíž cena se pohybuje od 500 Kč za kus.

Očekávané efekty: Zlepšení komunikace mezi majitelem a jednotlivými zaměstnanci, zamezení nesdělení informací některému ze zaměstnanců, odbourání komunikačního šumu a špatného pochopení sdělených informací.

Zodpovědnost za realizaci: Delegovat na některého ze zaměstnanců.

Název opatření: Sledování procesů

Cíl: Zlepšit výkonnost podniku.

Popis: V každé organizaci již procesy existují, jen je třeba je nalézt, poznat, správně definovat a popřípadě dokumentovat. Je potřeba sledovat procesy ve firmě a stanovit standardizované postupy tak, aby nedocházelo ke zbytečným úkonům a vracení se ze zakázek kvůli zapomenutému nářadí či materiálu.

Potřebné zdroje pro realizaci: Doporučení není náročné finančně, ale časově a organizačně. Je potřeba jej dobře vykomunikovat se zaměstnanci, mít jejich plnou podporu a zaangažovanost k provedení tohoto kroku.

Očekávané efekty: Tento krok by měl vést ke zvýšení přidané hodnoty pro zákazníky. Měl by rovněž zabránit chaotickému řízení a práci a v neposlední řadě k ošetření zdvojených či opomíjených činností, které v konečném důsledku vedou ke zvýšení nákladů.

Zodpovědnost za realizaci: Všichni zaměstnanci podniku spolu s majitelem.

Výsledky vzhledem k pracovníkům

Název opatření: Motivace zaměstnanců provizí

Cíl: Vychovat si zaangažovanější zaměstnance.

Popis: V rámci ekonomické recese je třeba přizpůsobit celou firmu novým podmínkám. Klíčovou roli při tom hrají výkonní, což znamená správně vedení, řízení a motivování zaměstnanci. Proto je podniku doporučeno motivovat zaměstnance provizí, v podobě pěti procentního podílu ze zakázky získané samotným zaměstnancem.

Potřebné zdroje pro realizaci: Navržené doporučení není nijak náročně na zdroje, stačí je jen zaměstnancům sdělit, popřípadě zahrnout do pracovní smlouvy či jeho dodatku.

Očekávané efekty: Od tohoto doporučení se očekává větší spokojenost zaměstnanců, jejich větší loajalita a zaangażovanost a v neposlední řadě zvýšení objemu zakázek a tržeb.

Zodpovědnost za realizaci: Majitel podniku.

Název opatření: Motivace zaměstnanců bonusem

Cíl: Vychovat si loajálnější zaměstnance.

Popis: Motivovaní zaměstnanci tvoří základní kámen úspěšného podniku. V tomto doporučení by měl majitel motivovat zaměstnance pomocí ročního bonusu, který bude odpovídat třem procentům z ročního čistého zisku podniku.

Potřebné zdroje pro realizaci: Navržené doporučení není nijak náročně na zdroje, stačí je jen zaměstnancům sdělit, popřípadě zahrnout do pracovní smlouvy či jeho dodatku.

Očekávané efekty: Podobně jako u předchozího doporučení se očekávají efekty v podobě větší spokojenosti zaměstnanců, jejich větší zaangażovanost do chodu podniku a větší loajalita, což by mělo vést v konečném důsledku ke zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka.

Zodpovědnost za realizaci: Majitel podniku.

Název opatření: Monitorování spokojenosti zaměstnanců

Cíl: Mít spokojené zaměstnance.

Popis: Spokojenost zaměstnanců vyjadřuje citový vztah zaměstnanců ke svému podniku. Aby bylo možno požadovat jejich připravenost k výkonu, musí být uspokojovány jejich požadavky a očekávání. Spokojenost můžeme tedy vyjádřit jako souhrn pocitů zaměstnance, odvozený od rozdílů mezi jeho potřebami a očekáváním na jedné straně a vnímanou realitou na straně druhé. Proto by měl majitel firmy systematicky monitorovat, měřit a analyzovat spokojenost svých zaměstnanců a provádět operace k jejímu zlepšení. Monitorování spokojenosti zaměstnanců bude prováděno pomocí dotazníku dvakrát ročně.

Potřebné zdroje pro realizaci: Doporučení bude vyžadovat dostatek času na vypracování dotazníku a jeho vyhodnocení. Dále bude třeba, aby majitel vyvodil správné kroky ze získaných poznatků z dotazníků.

Očekávané efekty: Toto doporučení by mělo majiteli sloužit k lepšímu vnímání požadavků zaměstnanců podniku a přispět tak k větší spokojenosti zaměstnanců.

Zodpovědnost za realizaci: Majitel podniku.

Výsledky vzhledem ke společnosti

Název opatření: Etický kodex

Cíl: Celkový rozvoj podniku, díky dlouhodobé investici do společensky odpovědného chování.

Popis: I když je analyzovaný podnik malý, měl by se více zajímat o výsledky vzhledem ke společnosti. Je nutné vychovávat všechny pracovníky ke kultuře, založené na dodržování principů, obvyklých ve vyspělém světě, k bezpodmínečnému

dodržování zákonů a předpisů, principů podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti.

Potřebné zdroje pro realizaci: Navržené doporučení je náročné na čas, který bude potřeba k vypracování tohoto kodexu. Bude potřeba ho správně prokomunikovat se zaměstnanci podniku a důsledně dbát na jeho dodržování.

Očekávané efekty: Z realizace tohoto doporučení by podnik měl získat efekty v podobě větší solidnosti, čitelnosti, důvěryhodnosti, dalšího rozvoje a větší konkurenceschopnosti.

Zodpovědnost za realizaci: Majitel podniku spolu se zaměstnanci.

4.4 Shrnutí navržených doporučení

Po aplikování hlavní metody Modelu Excelence EFQM na diagnostikovaný podnik Kuchyně Kočvara, byly identifikovány oblasti, ve kterých má firma významné nedostatky. Těmito oblastmi jsou politika a strategie, procesy, výsledky vzhledem k pracovníkům a výsledky vzhledem ke společnosti. Proto byla podniku navržena doporučení, která by vedla ke zlepšení situace ve výše zmiňovaných oblastech.

Pro lepší přehlednost zde budou všechna doporučení shrnuta a případně blíže vysvětleny.

- **Spuštění internetového obchodu, pro prodej kuchyňských potřeb, spotřebičů a doplňků,** což by mělo vést k rozšíření sortimentu pro zákazníky, kteří by si firmu Kuchyně Kočvara spojovali se vším, co ve svých kuchyních potřebují anebo potřebovat budou.
- **Vybudovat vzorovou prodejnu, která poslouží ke zviditelnění podniku, k jeho lepší prezentaci a usnadní komunikaci a styk se zákazníkem.** Spotřebitel tak bude mít možnost posoudit kvalitu výrobků, ještě před samotným provedením vlastního vybavení, což mu značně usnadní rozhodnutí ve výběru výrobce.

- **Vyhledat a spojit se se silnějším partnerem a stát se jeho subdodavatelem.** Tento krok je třeba vidět jako náhradní strategii v případě, že by zakázky získané podnikem Kuchyně Kočvara nebyly schopny pokrýt veškeré náklady.
- **Vyvěsit nástěnku, kde by byly zavěšovány důležité informace, aby nedocházelo ke komunikačnímu šumu a špatnému pochopení sdělených informací,** protože zaměstnanci tráví značnou část své pracovní doby na montážích u klientů, nemá majitel vždycky možnost mluvit se svými zaměstnanci najednou.
- **Sledovat procesy ve firmě a stanovit standardizované postupy tak, aby nedocházelo ke zbytečným úkonům a vracení se ze zakázky kvůli zapomenutému nářadí či materiálu.** Je třeba vnímat chod podniku jako proces, aby nedocházelo ke zdvojeným činnostem či naopak k opomíjení některých činností, což v konečném důsledku vede ke zvyšování nákladů.
- **Motivovat zaměstnance procenty z každé realizované zakázky získané zaměstnancem podniku.** Podpořit tímto krokem zaměstnance podniku k tomu, aby sami byli aktivně zaangażováni do chodu firmy.
- **Motivovat zaměstnance v podobě bonusu odvozeného od ročního zisku.** Toto doporučení by mělo rovněž motivovat zaměstnance k tomu, aby se stali aktivní součástí podniku.
- **Monitorovat a měřit spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníku, minimálně 1 x ročně,** což by mělo sloužit zaměstnavateli a majiteli podniku k lepšímu vnímání požadavků zaměstnanců.
- **Vypracovat etický kodex.** Toto doporučení by mělo vést k jasnému definování všech pravidel upravujících vztahy k obchodním partnerům, mezi zaměstnanci i vůči různým externím institucím. Etický kodex by měl

respektovat nejen zákony a předpisy, ale i pravidla vyplývající z dobrých mravů, které jsou za hranicemi povinností, vyplývajících ze zákonů a předpisů.

5 Vyhodnocení poznatků z aplikace použité metody

Jak již bylo několikrát zmíněno, v této diplomové práci byla použita metoda EFQM. V následujících kapitolách si dovolím vyhodnotit své osobní poznatky z aplikace této metody. Popíšu, v čem metoda firmě pomohla a v čem pro ni naopak nebyla vůbec vhodná.

5.1 Vhodnost metody

V úvodu příručky Modelu Excelence EFQM se píše, že základní koncepce Excelence jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na odvětví, průmysl nebo velikost. Metoda je uvedena jako nástroj sebehodnocení, kterým zjišťují, kde jsou na cestě k Excelenci, a nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešení. Model je prezentován jako základ pro společný slovník a způsob myšlení o organizaci a její struktuře, který se společně používá ve všech útvech. Rovněž je metoda uváděna jako rámec pro rozmísťování existujících iniciativ, odstraňování duplicit a identifikování mezer. Organizace, které tuto metodu chtějí uplatnit, ji mohou brát jako strukturu pro systém managementu organizace. [3]

V této diplomové práci byla snaha o aplikaci Modelu EFQM na malou firmu, která má pouze čtyři zaměstnance a majitel podniku plní roli vlastníka, manažera i výkonného pracovníka. Podle mého názoru není tato metoda pro tak malé organizace příliš vhodná. Majitel se musí věnovat činnostem, které jsou spojené s každodenním chodem firmy, s realizací zakázek a řešením reklamací a nezbývá mu tedy dostatek času na činnosti, které se týkají například procesů měření jejich přezkoumávání a zlepšování. Takto malé podniky nemají dostatek finančních prostředků, aby se mohly věnovat v plném rozsahu inovacím a jejich zavádění do praxe či uvádění na trh. Rovněž tak malé podniky nemají možnost získat některé druhy informací, například jak velký podíl zastávají na trhu nebo jak velké objemy výroby na místním trhu zastávají.

5.2 Osobní poznatky z použité metody

Pokud by chtěl podnik aplikovat metodu sebehodnocení Modelu EFQM sám, nemá dostatek dostupných informací, jak tuto metodu provést. Nenajde si například otázky, na které by se měl u chodu své organizace zamyslet a odpovědět si na ně. Tyto vypracované dotazníky jsou sice dostupné u organizace EFQM, ale za nemalé finanční částky. Pokud by celé sebehodnocení chtěla organizace aplikovat sama, pak by to byl pro ni časově i zdrojově velice náročný proces. Při aplikaci vyškoleným poradcem EFQM by podnik vynaložil nemalé finanční prostředky za jeho čas a výkon. Z těchto důvodů byla použita metoda sebehodnocení pomocí maticového diagramu, která má nízkou náročnost na zdroje, nevyžaduje vysoké znalosti o Modelu EFQM, není postavena na účasti externě vycvičených posuzovatelů a tím pádem nevyžaduje jejich návštěvu na místě. Ale na druhou stranu odhalení silných a slabých stránek je málo objektivní a přesnost kvantifikace vyzrálosti systému je ze všech forem sebehodnocení nejnižší.

Závěr

Tématem této diplomové práce byla **Životaschopnost a možnosti rozvoje malé firmy**. Posílení životaschopnosti a růst firmy je běh na dlouho trať, ovšem cíl, ke kterému směřuje, je toho hoden.

V této diplomové práci byla analyzována malá firma zabývající se výrobou kuchyní, interiérového i kancelářského nábytku či vestavěných skříní na míru. Byl zde proveden pokus o aplikaci Modelu Excelence EFQM prostřednictvím sebehodnocení pomocí metody maticového diagramu. Podnik v současné době sebehodnocení neprovádí a tak ho zajímalo, v čem mu použití této metody může pomoci a na jaké oblasti zlepšování se má hlavně zaměřit, aby byl životaschopným a dále se úspěšně rozvíjejícím podnikem.

Cílem této diplomové práce *bylo posoudit životaschopnost konkrétní firmy a její možnosti rozvoje podle metody EFQM a na základě této metody pak zjistit, kde jsou slabá místa ve firmě a ty se pokusit ošetřit pomocí vlastních doporučení*. Na základě sebehodnocení současného stavu podniku byly provedeny návrhy na zlepšení v oblastech, jimž bylo věnováno málo pozornosti, anebo nebyly v podniku vůbec zahrnuty. Z tohoto pohledu byl cíl diplomové práce splněn.

V metodické části řešení diplomové práce byl představen pilotní model této diplomové práce, kterým je Model Excelence EFQM. Byly zde vypsány a definovány jeho pilíře a jejich stručná charakteristika. Byly zde rovněž objasněny pojmy bezprostředně související s touto metodou, například jakost či procesní řízení. Dále zde bylo stručně představeno několik dalších metod zabývajících se životaschopností a rozvojem podniku.

V analytické části byly představeny základní znaky malých a středních firem a jejich význam. Byly nastíněny současné vývojové trendy rozvoje firem. Dále byl vymezen analyzovaný podnik, například trhem, na kterém působí, svými zákazníky či potenciálem. Bylo zde provedeno sebehodnocení a byly shromážděny poznatky

a výsledky dosažené aplikací metody. Dosažené poznatky byly analyzovány a v následující kapitole byly navrženy doporučení pro zlepšení.

Poslední část této diplomové práce je věnována osobním poznatkům z použité metody a zamyšlení nad tím, zda je aplikovaná metoda vůbec vhodná pro tak malou organizace.

V průběhu celého řešení diplomové práci bylo využito všech získaných a nabytých znalostí ze studia vysoké školy. Na závěr lze jenom doufat, že tato diplomová práce bude pro firmu Kuchyně Kočvara přínosem.

Seznam použité literatury

1. BLECHARZ, P. *Řízení jakosti A*. Ostrava, 2007. 155 s. ISBN 978-80-248-1418-6
2. EVROPSKÁ NADACE PRO MANAGEMENT KVALITY. *Hodnocení pro excelenci. Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace*. Přel. I. Petrášová. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 53 s. ISBN 80-02-01580-0.
3. EVROPSKÁ NADACE PRO MANAGEMENT KVALITY. *Model Excellence EFQM*. Přel. I. Petrášová. 2. Vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. 35 s. ISBN 80-02-01671-8.
4. GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti. Rethinking the Future*. Přel. P. Medek. 2. vyd. Praha: Management press, 2000. 255 s. ISBN 80-7261-036-8.
5. HAMEL, G.; BREEN, B. *Budoucnost managementu*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.
6. JIRÁSEK, A. J. *Agenda příštích let: Quo vadis, management? Řízení: kam spěje, kudy a jak rychle?* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 188 s. ISBN 80-86946-04-5.
7. KOTLER, P.; CASLIONE, A. J. *Chaotika. Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Přel. T. Juppa. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
8. LUDVÍK, L. *Rozvoj podnikání B: Typologie metod a měření podnikatelského potenciálu*. Přednáška č.5, 2009/2010
9. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200s. ISBN 80-247-1277-6.
10. MIKOLÁŠ, Z.; FOLVARČNÁ, A. *Malá a střední podnik – manuál podnikatelského vedení*. 1. vyd. Jilešovice: František MAJ, 2000. 67 s. ISBN 80-86458-02-4.
11. NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 283 s. ISBN 80-7261-071-6.
12. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

13. NENADÁL, J.; NOSKIEVIČOVÁ, D.; PETŘÍKOVÁ, R.; PLURA, J.; TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti. Přístupy, postupy a metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7
14. POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
15. PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence. Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníky*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
16. SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300s. ISBN 80-247-1667-4
17. SOUČEK, Z. *Podnik 21. Století. Předstihněme nejlepší!!!* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
18. SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 356 s. ISBN 978-80-86946-73-3.
19. VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
20. KOCOUREK, Z. *Procesní řízení v organizaci* [online]. 2007 [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW:
http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10048490-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci
21. Evropská nadace pro management kvality Dostupné z WWW:
<http://ww1.efqm.org/en/> [cit.2010-02-10]. Vlastní překlad
22. <http://www.sme-union.cz/index.php?p=17> [cit.2009-10-14].
23. PALÁN, J. F. *Konkurenční výhoda jako nutný a nezbytný předpoklad dynamického rozvoje českého agrárního rozvoje českého agrárního obchodu v rámci EU* [online]. [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW:
www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&ild=125587...bb
24. Český statistický úřad. *Řízení jakosti (systémy, modely přístupy)* [online]. [cit. 2009-11-14]. Dostupný z WWW:
[http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/E6002CBFF6/\\$File/1520-04-02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/t/E6002CBFF6/$File/1520-04-02.pdf)
25. http://blogs.warwick.ac.uk/pcharoenthanarutch/entry/iso_or_efqm/ [cit. 2009-11-14]. Vlastní překlad

26. Graf porovnání koncepce ISO a EFQM [online]. [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: www.saeto.com/presentations/P0-ENG_SAETO-Intro__FIN.ppt
27. <http://www.cmzrb.cz/podpora-maleho-a-stredniho-podnikani/vykladovy-slovník-k-podporam-pro-male-a-stredni-podnikatele> [cit. 2009-10-15].
28. Český statistický úřad [cit. 2010-01-12]. Dostupný z WWW: www.csu.cz

Seznam zkratek

ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
E	Dosažená hodnota v sebehodnocení
EFQM	Evropská společnost pro jakost
EQA	Evropská cena za jakost
EU	Evropská unie
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MSP	Malé a střední podniky
TQM	Management jakosti

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Přílohy

Příloha č. 1 – Ukázka realizovaných zakázek podniku Kuchyně Kočvara

Příloha č. 2 – Tabulka 3.2: Maticový diagram

Příloha č. 3 – Porovnání dosažených výsledků podnikem Kuchyně Kočvara
s výsledky žadatelů o EQA